تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد:

سعيد بن علي الزهراني

إشراف:

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

حزيران ٢٠١٠

التفويض

أنا سعيد بن علي الزهراني، أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاســم: سعيد بن علي الزهراني

التوقيع:

التاريخ: 16 / 6 /2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالب سعيد بن علي الزهراني بتاريخ 2/ 6 / 2010 وعنوانها

" تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

وأجيزت بتاريخ 16 / 6 /2010 .

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيـــع
الدكتور عاطف مقابلة	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور راتب السعود	عضواً ومشرفاً	....
الدكتور محمد علي عاشور	عضواً	....
الدكتور تيسير خوالدة	عضواً	....

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الكبير بعد الله – تعالى– باختيار موضوعها وتطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود. ولكل من أعضاء المناقشة جزيل الشكر لتفضلهم بمناقشة أطروحتي وإبداء الإرشادات والتوجيهات التي أثرت الموضوع.

وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع الذين وقفوا إلى جانبي ومدوا إليّ يد العون والمساعدة طيلة مدة إعداد هذه الرسالة. فإليهم جميعاً أوجه التحية والتقدير وجزاهم الله خيرا.

الباحث

الإهـــــــداء

إلى ذات العطاء الذي لا ينضب ....

والحب الذي لا ينتهي...

إلى أعز الناس... وأغلى الأحبة... إلى أمي الحبيبة.

إلى إخوتي الكرام، وعائلتي الغالية ممثلة في زوجتي العزيزة وأبنائي وبناتي الذين كانوا سنداً لي دائماً.

وإلى جميع الإخوة في الجامعات السعودية في أنحاء المملكة الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

سعيد بن علي الزهراني

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها . تكونت عينة الدراسة من (٦٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م شكلوا ما نسبته ٥,٣% تقريباً من مجتمع الدراسة الكلي ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية . ولغايات جمع بيانات الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٤٤) فقرة تقيس مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها ، بعد التأكّد من صدقها وثباتها .

أظهرت نتائج الدراسة أن أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية جاء بمستوى متوسط باستثناء مجال المعرفة الذي حصل على مستوى مرتفع من الأداء . وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية تعزى إلى متغير نوع الكلية (علمية وإنسانية) في جميع مجالات أداة الدراسة باستثناء مجالي المعلومات والمعرفة ، ومتغير الرتبة

الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد في جميع مجالات أداة الدراسة باستثناء مجال المعرفة ، ومتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات أداة الدراسة .

وفي ضوء النتائج التي وصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات ، من أبرزها : ضرورة توفير برامج تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على استخدام نظام المعلومات لرفع مستوى أدائهم ، وكذلك إيجاد وتوفير الحوافز المالية والمعنوية مع مراعاة تنوعها لترفع من معنويات أعضاء هيئات التدريس وتثير دافعيتهم وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم ، ثم قيام رئيس القسم الدوري بمتابعة الأماكن التي يتم فيها العمل وتوفير ما يلزم .

Evaluating The Department Heads Performance at Public Saudi Universities According to Gilbert Behavioral Engineering Model From Faculty Members' point of view

Prepared:
Saeed Bin Ali AL-Zahrani

Supervised by:
Professor Rateb AL-Saud

ABSTRACT

The study aimed at identifying the productivity level of performance of academic departments' heads at the public Saudi Universities in light of Gilbert Model for Behavior amendment from the point of view of Faculty members.

The researcher has chosen the survey method because it suits the objective of the study. The study sample consisted of (640) faculty members at Saudi public universities for the academic year 2009/2010, representing 5.3% of the population of the study, the sample was randomly selected using the stratified random sampling method.

For data collection purposes, the researcher developed a questionnaire including (44) items, for measurement of the level of performance of the heads of the academic departments at the Saudi public universities according to Gilbert Behavioral Engineering Model from the Faculty members' perspectives.

The results of the study revealed that the averages (arithmetic means) for the tools utilized in the study came with an average performance, except the area of knowledge where it obtained a high level of performance. The results have also shown statistically significant differences between the arithmetic means of the level of performance of the heads of the academic departments at the Saudi public universities, due to the independent variable of faculty type in all areas of the study, except information and knowledge areas or domains .

The results also indicated statistically significant differences between the arithmetic means of the performance of the heads of the academic departments at the Saudi public universities due to the variable of the academic rank in all areas of the survey with an exception of areas of knowledge, while there were differences of statistical significance between the arithmetic means of the level of performance of the heads of the academic departments at the Saudi public universities due to the variable of experience in all areas of the tool of the study.

In light of the results reached, the researcher recommends a set of recommendations some of which are: the necessity of conducting training programs for the academic departments' heads to utilize the information system to enhance their performance; as well as developing the financial and moral incentives, with an attention to the diversity of the incentives offered in order to raise the morale of the faculty members and to raise their motivation, and to increase their performance. In addition the department head shoud be assigned to follow up training programs, visit the training locations, and provide the necessary requirements for the successful achievements of the training programs.

The researcher stressed the importance of providing career opportunities, where professional competition is carried out according to clear, precise criteria, where the right person is placed in the right position.

Finally, the researcher recommended intensifying research studies that aim to raise the level of performance of heads of departments at the Saudi public universities in particular, and to invest the Gilbert Behavioral Engineering Model in this field.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة :

حظي التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام القادة ومتخذي القرار، فكانت البداية في عهد موحّد المملكة ومؤسسها الملك عبد العزيز آل سعود يرحمه الله، عام (١٩٢٥) عندما أنشئت مديرية المعارف العامة ، وتوالى بعد ذلك افتتاح مدارس التعليم العام بمراحله المختلفة . وتجدر الإشارة إلى أنه حتى نهاية مرحلة الملك المؤسس يرحمه الله سنة ١٩٥٠م ، إذ لم تسعف الظروف إلا بتأسيس بعض المعاهد العلمية وكلية جامعية واحدة فقط هي كلية الشريعة والدراسات الإسلامية في مكة المكرمة.

ثم توجهت الأنظار إلى التعليم الجامعي باعتباره حلقة هامة في بناء العملية التعليمية، ولصلته الوثيقة بالتنمية، وكذلك استجابة للطلب الاجتماعي، فتسارعت خطى تأسيسه وتطويره إلى أن وصل عدد الجامعات الحكومية في الوقت الحاضر إلى ثماني عشرة جامعة حكومية وكانت قبل أربع سنوات ثماني جامعات فقط تشرف عليها وزارة التعليم العالي ، إضافة إلى عشرات الكليات التقنية والصحية التي تشرف عليها كل من المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووزارة الصحة . ويلتحق بالتعليم الجامعي حالياً أكثر من (٦٠٤٠٠٠) ستمائة وأربعة آلاف طالب وطالبة، وتغطي تلك الجامعات مختلف مدن المملكة ومحافظاتها ، وتقدم لطلبتها مختلف التخصصات العلمية والأدبية (سنبل ، الخطيب ، متولي ، ٢٠٠٨).

ومن مؤشرات الاهتمام بالتعليم الجامعي في المملكة المخصصات المالية لكل طالب جامعي، ونسبتها من الموازنة العامة، إضافة إلى عدد معاهد إدارة الأعمال التي تدرج في عداد المعاهد المائة الأبرز في العالم (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠) . ومما تجدر الإشارة إليه أن

التعليم في المملكة العربية السعودية مجاني في جميع المراحل التعليمية ، وفي المرحلة الجامعية يعطى الطالب مكافأة مالية شهرية خلال الدراسة تقدر بـــ (٩٧٥) ريالاً تقريبا ، وبفضل تلـــك الجهود حققت المملكة العربية السعودية مركزا ملحوظا في تعليمها الجـــامعي ، حيـــث احتلـــت جامعاتها مرتبة متقدمة بين الجامعات المدرجة في عداد (٥٠٠) جامعـــة الأبـــرز فـــي العـــالم (Aldosary & Garba,٢٠٠٦).

وفي ظل الانفجار المعرفي العالمي ، وثورات التقنية والاتصال حدثت قفزات حـــضارية هائلة قسّمت العالم إلى مجتمعات نامية وأخرى متقدمة، الأمر الذي نتج عنه تطور كبيـــر فـــي وسائل الإنتاج وأساليبه، وتغير سريع في واقع المهارات اللازمة لأداء الأعمال المختلفة بإتقـــان وواقع، وهذا يتطلب توافر القوى البشرية ذات الدراية والمؤهلة لأداء هذه الأعمال بواقع متميز، وحتى تؤدي المؤسسات المختلفة المهمات المنوطة بها بكفاية وواقع تنسجم مع متطلبات العصر، فلا بد من تطوير مهارات العاملين وتنميتها باستمرار (الزبيدي، ٢٠٠٠).

يلاحظ أن واقع الأداء البشري يتأثر بواقـــع الأداء الإداري الـــذي يحكمـــه ، وأن حجـــم الخدمات وجودتها يرتبط بالبوصلة الإدارية. وعليه فإن واقع الأداء الجامعي لن يرتفع فوق واقع الأداء الإداري الذي تتعايش معه، الأمر الذي يدعو إلى الإقرار بأن الإدارة العصرية الحديثـــة تشكل مطلباً يفرض نفسه على جامعة المستقبل حتى يتم ضمان تحقق فاعليتها، مما لفت انتبـــاه مخططي التنمية والقائمين على برامج التطويرإلى أهمية إعادة النظر في الأساليب التقليدية التي تحكم التعليم الجامعي، والبحث عما يُخرجه من هذه الدائرة. ذلك لأن أعباء إدارة مرفق التعلـــيم الجامعي قد أصبحت أضخم وأكبر من أن يقوم بها الهواة مهما كانت خبرتهم، لذلك بدأ العديـــد من الدول يؤمن بأن الأمر أصبح يتطلب تأهيل أفراد معينين تأهيلاً علمياً ومهنياً وأخلاقياً، للقيام بإدارة المؤسسات التعليمية في جميع مستوياتها (مطاوع، ٢٠٠٣).

وتتحمل الجامعات أعباء جسيمة في هذا المجال فعلى عاتقها يقع العبء الأكبر في تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة المزودة بالمهارات اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة. ويعد القسم الأكاديمي وحدة إدارية وعلمية أساسية في الجامعة والكلية تتكون من مجموع الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس. وهذه الوحدة هي المسؤولة عن التعليم والبحث، كما تتمتع باستقلال نسبي في الهيكل التنظيمي للجامعة. ومما يجدر ذكره أن لرؤساء الأقسام دوراً كبيراً في تسييرها، وإدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (صائغ، ١٩٩٩).

وتحتل الأقسام الأكاديمية فى المؤسسات الجامعية موقعا مهماً ، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم المؤسسي للجامعى- باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام- فإن الواقع يؤكد أهميتها فى الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدى رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية العلمية منها والإنسانية؛ فهى تعمل على رفع مستوى الفاعلية فى الجامعات كما ونوعا. وعن طريقها يتم اتخاذ معظم القرارات الجامعية، كاختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمى، وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات التى تحدد طابع المؤسسة الجامعي. ويشار إلى أن كفاءة القسم الأكاديمى وقدرته علي تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيس القسم، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمى تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيِم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين. وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شؤون القسم (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥).

وتحتاج طبيعة عمل رئيس القسم إلى برامج تدريبية وتطويرية محددة لتعـده لمواجهـة التحديات والتوقعات التي تناسب طبيعة هذا الدور، فرئيس القسم مسؤول عن عدد من المجالات التي تغطي النواحي الإدارية البحتة من توزيع البرامج والأعباء على أعضاء الهيئة التدريسية، بما يتناسب مع مصلحة الطلبة المعرفية ومصلحة القسم التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة من البرامج الأكاديميـة المطروحـة، كمـا أنـه مـسؤول عـن النـواحي الأكاديميـة البحتـة (Lindholm, 1999). من هنا فعلى رئيس القسم أن يتعامل بتوازن واتساق مع أهم مـدخلين بشريين في العملية التعليمية وهما المدرس والطالب. وهذا الأمر لا يأتي بطريقـة ارتجاليـة عبثية، وإنما من خلال عملية إدارية منظمة تعتمد العمليات الإدارية الأساسية: التخطيط والقيادة والتنسيق والرقابة والتقييم، كأساس في اتخاذ القرارات المهمة للقسم، وهذا يتوقف على نوعيـة الكفايات التي يمتلكها القسم الأكاديمي (الشيخ سالم، ٢٠٠٠).

تجدر الإشارة إلى إن تحديات كبيرة رافقت دخول الألفية الثالثـة ، وإن مواجهـة تلـك التحديات في الأسواق المحلية والعالمية، تضع المؤسسات الإدارية والتعليمية أمام خيار التغيير والتطوير كخيارين أساسين لضمان البقاء والاستمرار. وهذان الخياران يستوجبان توافر المرونة لدى إدارات هذه المؤسسات لتقبل كل تبعاتها سواء أكانت في إعادة هيكلة تلـك المؤسـسات أم تغيير استراتيجياتها، أم تطوير بيئة العمل، أم إعادة تأهيل مواردها البشرية لتكون تلك العوامل بواقع التحدي والمواجهة، ولا يتم ذلك بفاعلية إلا عن طريق التحـسين المـستمر لواقـع أداء المؤسسات (محسن ونجار، ٢٠٠٤).

وفي هذا السياق فقد تمت مراجعة الجهود العالمية الضخمة التي شهدتها بـدايات القـرن العشرين لتطوير الأداء البشري، حيث كان لإسهامات كلٍ من تايلور وفرانك وليليـان جلبـرت الفضل في نمذجة العمل من خلال نماذجهم المنشورة،مثل معايير العمل(Work Standards) ،

ودراسة الحركة (Motion Study) ، وتصميم الوظيفة (Job Design)، وكان للعالم جانيت (Janait) أيضاً إسهامات كبيرة في هذا المجال. وزاد الاهتمام بالبحث لإيجاد حلول علمية لمشكلات الإدارة بصفتها أبرز عوامل تطوير الأداء الهامة، وتنوّعت الدراسات والأبحاث التي تناولت الإدارة، للقناعة بأهميتها، وتم التركيز على تأهيل المديرين بالطرائق العلمية لحل المشكلات، واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وفق خطوات ونماذج علمية (Molenda& Pershing, 2003).

وفي هذا الإطار تم التركيز على السلوك الإداري، حيث تصعب دراسة العقل البشري بصورة مباشرة لفهم كيفية تكوّن السلوك. فالدراسات تلجأ إلى البحث في ملاحظة السلوك الظاهري ومحاولة تفسير كيفية حدوثه بطريقة علمية. وقد توصلّت الدراسات والأبحاث العلمية التي تهتم بدراسة السلوك إلى مجموعة من الافتراضات حول السلوك وحدوثه أهمها :أن السلوك دائما له سبب(Cause)،والسلوك له دافع(Motivation) ، والسلوك موجه نحو غاية أو هدف (Goal – Oriented). وهذه الافتراضات تستبعد العشوائية (Randomness) أو انعدام السبب من السلوك، فلا بد أن يكون هناك مثير خارجي (External Stimulus) يسبب حدوث السلوك، كما أن الدافع يعني وجود قوة داخلية محرّكة، توجه السلوك أو النشاط نحو تحقيق هدف أو غاية (Organizational Performance Levers,1995).

إضافة إلى ما ذكر فإن الأفكار والآراء والنماذج التي أنضجتها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، توفر المدخل للتعامل مع مستجدات السلوك البشري، سواء مع المشكلات التي تواجه الفرد أو تلك التي تواجه المؤسسة. فهي حركة ثرية تزخر بالنظريات والنماذج الفكرية والأساليب والتدخلات التي تدور حول هدف تحسين أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات،

ويظهر ثراء هذه الحركة أكثر من خلال تميز نماذجها الفكرية بسمة ثلاثية الأبعاد (درة، ٢٠٠٣) .

ويشير دحلة (٢٠٠١) إلى أن هذه النماذج تغطي في البعد الأول متطلبات تشخيص مشكلات الأداء البشري في المؤسسات لمعرفة مقدار الفارق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي. وفي البعد الثاني تحليل المسببات، أما البعد الثالث فهو يحتوي على حلول مقترحة بما في ذلك آفاق تنفيذها وتقييمها. وتتعدد النماذج التي احتوتها حركة تكنولوجيا الأداء البشري معبرة عن الأدلة التي يحتاجها الجانب التطبيقي لأفكار ونظرية هذه الحركة، وتنصب على محور تنمية الموارد البشرية بغرض التطوير والتحسين المستمرين للأداء الوظيفي الكلي. ونتيجة للدراسات العديدة التي ركزت على السلوك البشري فقد ظهر عدد من نماذج تنظيمه وتطويره، من أهمها أنموذج جلبرت(Gilbert)، حيث أسهم تطبيقه في تحسين الأداء وتطويره في المنظمات الإنسانية. كان جلبرت قد توجه في دراساته إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني أكثر من المنتجات، حيث لاحظ ظهور بعض المشكلات أثناء التركيز على المنتج بدلاً من السلوك في كثير من الأنظمة الإدارية، وهذا ساعد على انتشار تطبيق أنموذجه.

كما أن لأنموذج جلبرت العديد من التطبيقات المفيدة في مجالات تحليل الأداء أو التصميم الوظيفي، وتجهيز الأدوات التي من شأنها خدمة الأدوار الفرعية المتعلقة بإنجاز المهمة المطلوبة. وقد تبنّت المؤسسات الصناعية والتجارية أنموذج جلبرت بهدف تحسين أداء الموظفين، ورفع مواصفات إنتاجها بأعلى المقاييس (Gilbert, 1978). وحدد جلبرت ستة مبادئ في أنموذج الهندسة السلوكية وهي العوامل الخاصة ببيئة العمل (وتتضمن كلاً من المعلومات، والحوافز، والموارد الأخرى كالأدوات والوقت والمواد، بالإضافة إلى العوامل

الفرديـــــــــة وتتـــــــــضمن كـــــــــلاً مـــــــــن المعرفـــــــــة والقـــــــــدرة والـــــــــدوافع) (Mager, & Pipe،1983 ؛ Harless,1987).

ومن التطبيقات لتلك المبادئ: كسب الجهود المبذولة لتحسين الأداء والإنتاجية للمؤسسات وتحليل المشاكل الأدائية والعمل على وضع الحلول المناسبة لها ، كذلك التخطيط من أجل التنفيذ الفعال، ودعم الممارسات الإدارية الاتصالية ، ثم التغيير التنظيمي للمؤسسات من أجل تحـــسين أدائها. وحيث أن المنظمات والمؤسسات المختلفة في الدول الصناعية والنامية تواجه على حـــد سواء، تحديات داخلية وخارجية متعددة، فعلى الواقع الداخلي ثمة تغييرات في تكوين المـــــوارد البشرية بها، ومؤهلاتها وتطلعاتها وطموحاتها ومشكلاتها، وهناك حاجة إلـــى تغييـــر فلـــسفة المنظمات ورسالاتها، ورؤاها وهياكلها التنظيمية وعملياتها. وعلى الواقع الخارجي فإن البيئـــة الخارجية لتلك المنظمات تعج بالتطورات والقوى والعوامل الاقتـــصادية والـــسياسية والثقافيـــة والاجتماعية والتكنولوجية المعقدة مما أحدث في حياة تلك المنظمـــات والأفـــراد والمجتمعـــات تغييرات مذهلة شملت أنماط التفكير والترتيبات الإدارية وبنية وهياكل تلك المنظمات. ولمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية فقد لوحظ في العقود الأخيرة مـــن القـــرن العـــشرين كثـــرة الحركات والمدارس والاتجاهات التي ترمي إلى إصلاح العمـــل فـــي المنظمـــات وزيـــــــادة فاعليتها، ورفع إنتاجيتها ومعاونتها على تحقيق أهدافها سواء أكانت أهـــدافاً عامـــة خدميـــة أم أهدافا خاصة ترمي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتحقيق أرباح معينة. لقد ظهـــرت "حركـــة تكنولوجيا الأداء البشري " Human performance Technology من رحم هذه التطـــورات والتغيرات والتحولات المجتمعية(دحلة، ٢٠٠٣).

وبما أن العنصر البشري يعد في المؤسسات الإدارية أو التعليمية مفتاحاً للأداء الـــوظيفي، سيما وهو الذي يقوم باستخدام باقي موارد المؤسسة في إنجاز المخرجات ، لذا فإن كـــلاً مـــن

جودة تلك المخرجات وقدرتها على تحقيق أعلى قيمة في إرضاء العملاء، سوف تتأثران صعوداً وهبوطاً بأسلوب استخدام الفرد العامل في المؤسسة لتلك الموارد في عملية التحويل. إن أنموذج هندسة السلوك لجلبرت ضمن حركة تكنولوجيا الأداء البشري يعد أنموذجاً جيداً بواقع القياس فهو يستمد عناصر قوته من خلال احتوائه العديد من المسائل الحيوية التي تخص الأداء الوظيفي وتؤثر فيه مثل: تصحيح بيئة العمل التي يعمل فيها الفرد بدلاً من البقاء بحدود تغيير الفرد العامل نفسه، ومشاركة العاملين أنفسهم في تنمية الأداء، وتشخيص الأولويات والتخطيط لها.

من هنا فقد سوغ للباحث اختيار هذا الأنموذج (أنموذج جلبرت) في هندسة السلوك البشري موضوعاً لدراسته محاولاً من خلاله الكشف عن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها. ويأتي هذا الاختيار إسناداً إلى جهود مخططي التنمية ومتخذي القرار في البحث عما يُحدث تنمية تُسهم في نقلة نوعية للتعليم الجامعي في المملكة لجسر الهوّة مع الركب الحضاري العالمي.

مشكلة الدراسة :

إن الغرض من هذه الدراسة هو تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين :

١ ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها ؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى نوع الكلية ؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية ؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى الخبرة ؟

أهمية الدراسة :

لما كانت الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية تؤدي دوراً محورياً هاماً في زيادة كفاءة الجامعة في أداء مهامها، وتحقيق سياسات التعليم وأهدافه، ونظراً لهذا الدورالمؤثر لرؤساء الأقسام الأكاديمية في نجاح هذه الأقسام والكليات، فقد بات واضحاً ضرورة دراسة واقع أدائهم، إذ إن نجاح هذه الوحدة أو فشلها سينعكس بشكل أو بآخر على الجامعة وبقائها. من هنا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك، إذ يؤمّل أن تسهم هذه الدراسة فيما يلي:

١- أن تفيد القائمين على الجامعات في المملكة العربية السعودية في تعرف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك.

٢- أن تساعد نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم ، وبالتالي العمل على معالجة نواحي الضعف .

٣- أن تساعد نتائج هذه الدراسة المخططين ومتخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي السعودية في بناء تصوراتهم لتطوير التعليم العالي وتجديده ، وتحسين ظروف العمل الأكاديمي فيها، كذلك رفع واقع أداء رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية. كما أن عامل الجدّة الذي يمكن أن يكسب هذه الدراسة بعض الأهمية، حيث لم يتم العثور على دراسات سابقة تناولت الموضوع .

تعريفات المصطلحات :

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة:

- هندسة السلوك:

هندسة السلوك عبارة عن أنموذج لفهم السلوك والمتغيرات والأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد من أجل تنمية أداء الفرد والمنظمة، وتصحيح البيئة التي يعمل فيها، ومشاركة العاملين أنفسهم في تنمية الأداء وتشخيص الأولويات والتخطيط لها لتحقيق أهداف المنظمة. (Gilbert,1978).

- أنموذج جلبرت لهندسة السلوك:

هو أنموذج يهتم بالكفاءة البشرية والسلوك نفسه أكثر من التركيز على جانب السلوك الوظيفي من أجل تحسين المنتجات. كما يسهم هذا الأنموذج في مجالات تحليل الأداء أو التصميم، وتجهيز الأدوات التي من شأنها خدمة الأدوار الفرعية المتعلقة بإنجاز المهمة المطلوبة (Gilbert , 1978).

- الأداء:

يقصد بالأداء جهد الموظف وسلوكه في العمل ، وبالمعنى الواسع يعني سلوك الفرد وإنجازاته في مجال العمل. ويعرف الباحث واقع الأداء إجرائياً بقيام رئيس القسم الأكاديمي في الجامعات السعودية الحكومية بالواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقه على الوجه المطلوب بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك، الذي يتم تقديره بناءً على مجموعة من الفقرات التي تحويها أبعاد المقياس الذي أعد خصيصاً لهذه الغاية.

- القسم الأكاديمي :

وحدة أكاديمية ذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجـال معرفـي متخصص، أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة. ويقصد به في هذه الدراسة: الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية في أي كلية من كليات الجامعات السعودية، التي تتضمن الدارسـين وأعضاء هيئة التدريس، وهي ذات مسؤوليات مباشرة عن التدريس في مجال معرفي متخصص ، أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة

(محجوب ٢٠٠٤) .

حدود الدراسة ومحدداتها :

تحددت الدراسة الحالية بما يلي :

١ - حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.

٢- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على خمس جامعات سعودية حكومية هي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة حائل.

٣ - حدود زمانية: تتحدد الدراسة زمنيا بتطبيقها خلال عام ٢٠٠٩/٢٠١٠.

٤ - حدود منهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالدقة والموضوعية التي تحكم استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل على جزأين هما: الإطار النظري ويتكون من عدة محاور منها: حركة تكنولوجيا الأداء البشري، وأنموذج هندسة السلوك لجلبرت، والأداء الوظيفي. والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم عرض ما اطلع عليه الباحث من دراسات وبحوث سابقة ذات صلة بمجال هذه الدراسة. وعالج الباحث موضوع الدراسات السابقة من خلال محورين، الأول يتعلق بأنموذج هندسة السلوك لجلبرت ، والثاني عن الأداء الوظيفي.

أولاً: الأدب النظري:

تواجه المنظمات المختلفة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء، تحديات داخلية وخارجية متعددة كما أن العديد من تلك المنظمات تعاني أزمات مالية خانقة وتدهوراً في نوعية السلع والخدمات التي تقدم إلى زبائنها في الداخل والخارج. ولمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية فإنه يلاحظ أنه كثرت في العقود الأخيرة من القرن العشرين الحركات والمدارس والاتجاهات التي ترمي إلى إصلاح العمل في المنظمات وزيادة فاعليتها ورفع إنتاجيتها ومعاونتها على تحقيق أهدافها سواء أكانت هذه الأهداف أهدافاً عامة أم خاصة ترمي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتحقيق أرباح معينة. ومن هذه الحركات ظهرت حركة تكنولوجيا الأداء البشري (علاقي ، ١٩٩٨) .

حركة تكنولوجيا الأداء:

إن الواجب يحتم على جميع المهتمين بتلقي العلم والمعرفة من المجالات كافة أن يعملوا على البحث عن أحدث المداخل والنظريات والتطبيقات، كل في اختصاصه في هذا العصر الذي يشهد العالم فيه حركة تغيير وتقدم هائلة في العلوم والمعارف. ففي الحقبة الاقتـصادية الحاليـة والمتوقعة، وما تتضمنه من تحديات وتغيرات، ورغم زيادة الاعتماد على التكنولوجيا والإنسان الآلي، وكل وسائل الإنتاج الحديثة المتطورة، لن يكون بالإمكان زيادة القـدرة التنافـسية لأي اقتصاد أو مؤسسة، من خلال زيادة عدد الآلات، أو زيادة عدد الحواسيب أو تخفيض النفقـات فقط، أو الاعتماد على قوانين وأنظمة مساعدة. ولكن يمكن زيادة القدرة التنافسية مـن خـلال التركيز على أهم مصدر حيوي، وهو المورد البشري (Human Recourses)، مـن حيـث تنمية أدائه، ورفع كفايته، وزيادة إنتاجيته. ومن هنا جاءت حركـة تكنولوجيـا الأداء البـشري للتعامل مع كل ذلك. وهي إضافة إلى المدارس الفكرية والممارسات الإدارية التي ظهرت فـي العقود الأخيرة (عقيلي، ٢٠٠٦).

وتستمد حركة تكنولوجيـا الأداء البـشري (Human Performance Technology) جذورها من كثير من حقول المعرفة والتخصصات، ونماذجها الفكرية (Models) ونظرياتهـا وأسـاليبها وتـدخلاتها (Interventions) ذات الطبيعـة الترابطيـة المتعـددة (Multidisciplinary)، وبسبب هذه الأصول والجذور المتعددة فإن هذا الحقل ينمو بـاطراد، وتكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتدخلات بحيث يصعب على باحث واحد أن يلم بها جميعاً أو حتى ببعضها (حياصات، ٢٠٠٥).

إن حركة تكنولوجيا الأداء البشري حركة ذات بعدين واضحين، هما: البعد النظري الذي يتميز بالعديد من النظريات والنماذج الفكرية، والبعد الميداني الذي يحفل بالكثير من الأساليب والتقنيات والتدخلات، وتعود أسباب ذلك كما وردت في توفيق(٢٠٠٠) إلى ما يلي:

١. إن المدارس والحركات الفكرية التي استمدت حركة تكنولوجيا الأداء جذورها منها هي: مدارس وحركات تجمع بين النظرية والتطبيق مثل نظرية النظم (Systems Theory)، وعلم النفس(Psychology) ومدرسة تصميم النظم التعليمية (Instructional Technology) ، والنظم التحليلية (Analytical Systems) ، والهندسة المعرفية الإدراكية (Cognitive Engineering).

٢. تكاتف المفكرين وأساتذة الجامعات والمستشارين (Consultants) والمديرين (Managers) في تطوير الحقل وتنميته .

أصول حركة تكنولوجيا الأداء :

يمكن القول إن حركة تكنولوجيا الأداء البشري تستمد جذورها وأصولها من الحقول والتخصصات التالية:

١- علم نفس التعلم (Learning Psychology):

يبدأ تعلم الإنسان منذ اليوم الأول من ولادته إلى أن يتوفاه الله. ويتعلم الإنسان معلومات وحقائق عن نفسه وعن الآخرين وعن البيئة المحيطة به، كما يتعلم مهارات وعادات وتقاليد واتجاهات بعضها إيجابي وبعضها سلبي. وعالج المفكرون منذ القدم كيف يتعلم الإنسان، ولكن الأفكار التي توصلوا إليها لم تكن دقيقة أوعلمية. ومنذ بداية القرن العشرين بدأ علماء النفس يدرسون كيف يتعلم الإنسان باتباع المنهج العلمي وخرجوا بنظريات عدة (أبو جادو، ٢٠٠٥). وعرّف علماء النفس التعلم بأنه : تغير نسبي في السلوك يحدث نتيجة التمرين. كما أن التعلم

بشكل مبسط هو الإفادة من الخبرة. والتعلم عملية تطورية، يعني أن ما تكسبه مـــن معلومـــات ومهارات واتجاهات هو حصيلة تراكمية لخبراتنا الحياتية. كذلك يمكن النظر إلى التعلم على أنه عملية تفاعلية (Interactive)، ونعني بذلك أنه ينتج من تفاعل الفرد مع البيئة إما عن طريـــق العمل والحركة، أو عن طريق المشاهدة والتمييز والإدراك. وقد حرص علماء النفس التطبيقيون على وضع الاقتراحات التي تساعد المربين والمدربين على تحسين كفاية التعلم، وتساعد الناس كذلك على فهم المشكلات المتعلقة بتطور الفرد ، وبالدافعية والسلوك الاجتمـــاعي والشخـــصي (السامرائي، ٢٠٠٠).

٢- حركة تصميم الأنظمة التعليمية (Instructional Systems Design-ISD):

إن معظم نظريات ومفاهيم وتقنيات وممارسات تكنولوجيا الأداء البشري مـــستمدة مـــن حركة تصميم الأنظمة التعليمية. والواقع أن أعمال وبحوث سكنر(Skinner) والآخرين فـــي المدرسة السلوكية قد أسهمت إسهاماً واضحاً في وضع أسس تصميم الأنظمة التعليميـــة بـــشكل منهجي محدد ، وقد ظهر ذلك في التعلـــيم المبـــرمج ، وتحليـــل المهـــام (Task Analysis) والأهداف السلوكية (Behavioral Objectives) والتقييم محكـــي المرجـــع (Criterion – Referenced Evaluation)، أي (التقييم الذي يقيس مدى تحقق الأهداف).

أما تحليل المهام فقد أصبح أمراً أساسياً لدى المختصين في تصميم الأنظمة التعليمية، إذ أدركوا أن ثمة حاجة لمعرفة ماذا سيدرّسون المتعلمين قبل بدء التدريس فعـــلاً، وهـــذا بـــالطبع يتطلب تحليل المهام التي يقوم بها المتعلمون. وقد تطور هذا المفهوم فيما بعـــد ليعنـــي عمليـــة الوصول إلى وصف الخطوات التفصيلية لجميع عناصر الأداء (أو المهام) التي تشكل وظيفـــة من الوظائف.

والأهداف السلوكية التي بدأها بنجامين بلوم (Benjamin Bloom) وطورها روبـــرت ميجر (Robert Mager) فقد أصبحت معلماً من معالم تلك الحركة، ذلك أنه ترسخ في حركـــة تصميم الأنظمة التعليمية أن على المعلم أو المدرب أن يتحقق من أن نتاجات التعليم يجـــب أن تحدد وتلاحظ (Observable) وأن تكون قابلة للقياس.

واستعانة بمنحنى النظم (The Systems Approach) الذي طبق على ميدان الـــتعلم، اهتم المختصون بمعالجة مشكلة التعليم غير الكفء وغير الفعال، ذلك أن الأحداث التي جـــرت في المجتمع الأمريكي لاسيما بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية، وانتشار المعرفة وانفجارها دفعت المفكرين إلى البحث عن مداخل جديدة في التعليم والتعلم؛ فالحاجة إلى تدريب أعداد كبيرة من الناس في فترات قصيرة أدت إلى ظهور التعليم المبني على استخدام الوســـائل التعليميـــة، ومنها الأفلام على سبيل المثال. وأظهرت نتائج البحوث أن تلك الوسائل تستطيع أن تعلم وتدرب كما يفعل الإنسان أحياناً كثيرة. ولا شك أن كل هذه التطورات قد ساعدت على تحسين عمليتـــي التعليم والتعلم اللتين كانتا تعانيان من النقص في الكفاءة والفعالية.

وفي هذا السياق استطاع الباحثون والممارسون في حركة تصميم الأنظمة التعليمية أن يطوعوا تلك المداخل والمفاهيم الحديثة في تطوير أنموذج فكري عام يتبع منهجيـــة منتظمـــة محـــددة. وتتكون ملامح هذا الأنموذج الفكري العام من الخطوات التالية: تحليـــل المتطلبـــات التعليميـــة للمتعلم أوالمهمة أو العمل ،وذلك لتحديد الحاجة التعليمية بدقة. وتـــصميم البرنـــامج التعليمـــي، وربطه مع أهدافه واختباراته بالتحليل في البند السابق. وإعداد المواد التعليمية وتقديمها بما يتفق والتصميم. وجمع البيانات الخاصة بتقييم كل خطوة من الخطوات السابقة ، وإجراء التعـــديلات بناءً على التقييم، وذلك لتتفق نتاجات العملية مع الحاجات التـــي حـــددت قـــدر الإمكـــان(درة، ٢٠٠٣).

وقد أطلق على هذا الأنموذج الفكري العام اسم أدي (ADDIE) بعد أخذ الحرف الأول من كـل عمليـة فرعيـة مـن العمليـات التاليـة (Analysis, Design, Development Implementation & Evaluation). وقد تأثرت كثير من النماذج الفكرية الرائجة الآن فـي حركة تصميم المواد التعليمية بأنموذج أدي (ADDIE) أو استخدمت الفكرة الرئيسة فيه كأساس لها. إن تطوير نماذج فكرية على نمط أنموذج (ADDIE) كان عاملاً حاسماً في تأصيل حركة تكنولوجيا الأداء البشري، ذلك أنه عندما اعتمدت البرامج التعليمية أكثر فـأكثر علـى تحليـل الحاجات، وعندما أصبح تقييم التعليم أكثر دقة، ليعكس مدى تلبية التعليم لتلك الحاجات، أصـبح واضحاً أن هناك العديد من الحاجات لا يمكن تلبيتها بالبرامج التعليمية وحدها ، وأنه مهما كان تصميم البرامج التعليمية متقناً، فإن تعلم المشاركين في تلك البرامج لا يؤدي بالـضرورة إلـى تحسين الأداء. وعندما أصبح الممارسون في الميدان أكثر قدرة على تحديـد المـشكلات التـي تواجههم ، فإنهم سرعان ما اكتشفوا أن الـذخيرة المتـوافرة لـديهم مـن الحلـول التعليميـة (Instructional Solutions) لا تستطيع أن تعالج إلا النزر اليسير من تلك المشكلات.ومن ثم ظهرت الحاجة إلى منظومة فكرية جديدة (Paradigm)،وقد وجد الجميع من باحثين وممارسين أن المنظومة الفكرية الجديدة تتجسد في تكنولوجيا الأداء البشري(الصيرفي، ٢٠٠٧).

٣- نظرية النظم (Systems Theory) :

يعد المدخل النظمي ذا أهمية بالغة في حركة تكنولوجيا الأداء البشري، ذلك أن المنظمـات هي أنظمة معقدة تؤثر على أداء العاملين فيها، كما أن المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية وتـؤثر فيها، والبيئة الخارجية عبارة عن فرص وضغوط وعواقب وتوقعات وتهديدات وقيـود. وقـد أوردها القيسي (٢٠٠٥) في النقاط التالية :

أ – **النظام** : هو مجموعة عناصر أو أشياء مترابطة أو متفاعلة تشكل معاً وحدة متشابكة.

ب- النظام المفتوح: هو نظام له علاقات متفاعلة مع بيئة النظام ويتبادل معها معلومات وطاقة ومواد، يمكن اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً.

ج - الحدود: هي الخطوط التي تفصل بين النظام وبيئته.

د - الأنظمة الفرعية المترابطة: إن أي نظام مفتوح يتكون من أجزاء مترابطة يطلق عليها اسم (Subsystems) وتتكون المنظمة من الأنظمة الفرعية التالية: النظام الفرعي الفني (Technical Subsystem)، ونظام المعلومات الفرعي (Information Subsystem)، والنظام الفرعي الإنساني (Human Subsystem)، والنظام الفرعي الاقتصادي المالي (Economic Financial Subsystem).

هـ- المدخلات والعمليات والمخرجات: إن أي نظام يتكون من مدخلات ترد من البيئة على شكل موارد بشرية وغير بشرية، ومن عمليات تجري داخل النظام، ومن مخرجات تصب في البيئة على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات.

و- الأهداف: تنشأ الأهداف لتوجيه السلوك البشري إلى ممارسة أنشطة تحقق مرامي معينة، كما أن معظم الأنظمة أو المنظمات المفتوحة لها أهداف متعددة يمكن حصر بعضها بالآتي: أهداف تتعلق بالمجتمع وهي: منتجات وخدمات يطلبها المجتمع، وأهداف تتعلق بالمخرجات قد تكون خدمات تربوية تقدمها مؤسسة ما كالجامعات والمعاهد والمدارس.

ز- البيئة الخارجية: وهي العنصر الذي يحيط بالنظام المفتوح ويتبادل معه المعلومات والموارد، وهي تؤثر فيه وتتأثر به، والبيئة الخارجية قد تكون قريبة أو بعيدة.

إن المدخل المبني على نظرية النظم مدخل ذو منافع كبيرة للإدارة ولمجال تكنولوجيا الأداء البشري من حيث النظرية والممارسة، وتتمثل هذه المنافع كما وردت لدى درة (٢٠٠٣، ٤٥) بالآتي :

١- إن المدخل المبني على نظرية النظم يجبر الباحث الذي يتصدى لمشكلة أو ميدان ما أن ينظر إليه كنظام وهذا يمكنه من رؤية العناصر والبنود الأساسية فيه.

٢-يعطي هذا المدخل الفرصة للباحث والممارس لكي يكون نشاطه هادفاً ذا رسالة محددة وذلك بتركيزه على الأهداف وكيفية تحقيقها. من هنا كان ارتباطه بالإدارة وبالأهداف ارتباطاً وثيقاً.

٣- يساعد هذا المدخل على استخدام الحاسوب والأساليب الكمية الحديثة.

مفهوم حركة تكنولوجيا الأداء البشري:

لعله من الصعب إعطاء تعريف جامع مانع لموضوع حديث يتطور ويتضمن نظريات ونماذج وأساليب وممارسات جديدة ، غير أن الباحث قد تمكن بعد الاطلاع على عدد من المراجع الأساسية عن الموضوع، أن يقدم عرضاً لحركة تكنولوجيا الأداء البشري.

إن تكنولوجيا الأداء البشري عبارة عن حقل يستخدم مجموعة واسعة من التداخلات (Interventions) المستمدة من حقول معرفية متعددة . ومن هنا فإنه يركز على تحليل مستويات الأداء الحالية والمرغوب فيها، ويحدد أسباب فجوة الأداء، ويقدم مجموعة واسعة من التدخلات التي تستهدف تحسين الأداء (Stolovitch & Keeps, 1999). ومن خصائص هذا الحقل الذي يتضمن المبادئ النظرية وأساليب التطبيق والممارسة لتحسين الأداء البشري في الشركات ما يلي: إنه مدخل منظم متتابع ذو منهجية محددة لتحسين الأداء البشري. وإنه نظام مفتوح لجميع الوسائل والطرق، وهو ليس محصوراً بمجموعة محددة من المصادر والتقنيات التي يجب تطبيقها، فهو يبحث دائماً عن أكثر الطرق والوسائل التي تحقق النتائج المطلوبة بأفضل فاعلية وكفاية ممكنة (O'Driscoll, 1999). إن تكنولوجيا الأداء البشري تركز على الإنجازات التي يقوم البشر بتحقيقها. أي التركيز على إنجازات العاملين ذات القيمة المضافة(Achievements Value Added) في مواقع العمل (Gilbert, 1978).

هذا وقد خلص الباحث إلى تعريف تكنولوجيا الأداء البشري على أنها: " حركة تـشمل مجموعة منظمة من الأساليب والنماذج الفكرية والنظريات والتدخلات التي تؤمن بأن الفرد هو الذي يستخدم جميع أنواع التكنولوجيا؛ لذلك لا بد من العمل على تطوير إنتاجية العنصر البشري (Individual Productivity) وجدارته (Individual Competencies) لكي يتحـسن أداء الشركة التي ينتمي إليها؛ ويقوى موقفها التنافسي ".

آلية تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري:

يبدأ عمل مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بشكل عام بتحليل الأداء كخطوة أولى، لأنـه المستهدف بالتنمية والتطوير. وتكون نتيجة هذا التحليل تحديد وتعريف فجوة الأداء (قد تكـون إخفاقاً / مشكلة/ أو فرصة للتطوير). يتبعها بعد ذلك تحليل الأسباب التي أدت إلى وجود هـذه الفجوة كخطوة ثانية. ثم تأتي الخطوة الثالثة وهي اختيار وتصميم التدخلات المناسبة للتعامل مع الأسباب المحددة بالخطوة السابقة (تعتبر الخطوات الرئيسة الثلاث السابقة منظومـة العمليـات الرئيسة لمدخل حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) (Human Performance Technology) . ثم يتبع ذلك الانتقال إلـى الخطـوتين الرابعـة والخامسة وهي وضع هذه التدخلات والحلول المقترحة موضع التنفيذ، وتنفيذ عمليـة التغييـر المصاحبة لها، يتبعها أخيراً كخطوة سادسة عملية متابعة وتقييم النتائج ومقارنتها برسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها الموضوعة. وهكذا تستمر عملية التطبيق والتنفيذ وصـولاً إلـى الأداء المرغوب فيه (Jennifer & Darlene, 2007). وفيما يلي توضيح لتلك الخطوات:

١- الخطوة الأولى: تحليل الأداء Performance Analysis:

إن جوهر هذه العملية وصف ومقارنة بين عاملين متعلقين بالقوى البشرية العاملة، وهما:

- الحالة المرغوبة Desired State، أي الوضع المطلوب الوصول إليه، وهو وصف كفايات وقدرات القوى العاملة، اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق مهمتها.
- الوضع الواقعي(الحالي) Acual State، أي وصف واقع وواقع كفايات القوى البشرية وقدراتها كما هي في الوقت الحاضر .

ويسمى الفرق بين هاتين الحالتين:المرغوبة والواقعية بفجوة الأداء(Performance Gap). وتمثل هذه الفجوة إما مشكلة أو قصور في الأداء(Problem / Deficiency)، حالية أو متوقعة يجب التعامل معها وحلها. أو قد تكون هذه الفجوة فرصة (Opportunity)لتطوير وتحسين الأداء أكثر من وضعه الحالي. أما الهدف النهائي لتدخلات تكنولوجيا الأداء البشري فهو إغلاق هذه الفجوة أو التخلص منها نهائياً بأقل تكلفة ممكنة (درة، ٢٠٠٣).

2-الخطوة الثانية: تحليل الأسباب (Causes Analysis) :

أي تحديد العوامل والأسباب الجذرية الحقيقية التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء، أو تلك العوامل التي أعاقت الوصول إلى الأداء المرغوب فيه وسببت الإخفاقات. إن اختيار حلول لمشكلات الأداء استناداً إلى الأسباب الظاهرة لها دون الأسباب الحقيقية، يمكن أن يكون سبباً كافياً لفشلها. وعندما يتم الكشف عن جذور أسباب المشكلة والتخلص منها، فإن فرص تخفيف مشكلات الأداء أو التخلص منها تزداد بشكل كبير. وعليه تكون عملية تحليل وتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات / الفجوات والإخفاقات في الأداء، هي صلة الوصل الحيوية بين: عملية تحديد وتعريف فجوات الأداء المرغوب، وبين التدخلات المناسبة لها، وتصبح بذلك عنصر القوة الرئيس لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري HPT (الجزري، ٢٠٠٧). وقد أكد درة (٢٠٠٣) أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري يتعامل مع سبعة من مجالات الإخفاق هي:

- إخفاق في مجالات الحوافز والمكافآت.

- إخفاق في مجالات البيانات والمعلومات والتغذية الراجعة.
- إخفاق في مجالات دعم بيئة العمل والمصادر والأدوات والمعدات.
- إخفاق في مجالات قدرات الأفراد.
- إخفاق في مجالات الدوافع والتوقعات.
- إخفاق في مجالات المعرفة والمهارات / مرتبطة بالتدريب.
- إخفاق في أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتصميم الوظائف، والتوثيق، والاتصالات.

3- الخطوة الثالثة: اختيار وتصميم التدخلات Intervention Selection & Design

عندما تتم معرفة حاجة الأداء Performance need، أو الفجوة في الأداء وأسبابها، تكون الخطوة التالية تحديد كيفية مقابلة هذه الحاجة إما بالتخلص منها أو بتخفيفها أو بتطويرها. يُطلق على طرق التعامل مع فجوة الأداء اسم التدخلات Interventions وهي تلك الطرق المتنوعة والمختلفة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب (Sharon, 2006). أما عملية اختيار وتصميم التدخلات فهي تجاوب شامل ودقيق ومنظم ومتكامل، لمشاكل الأداء وأسبابها، ولفرص تطوير الأداء وتنميته (القيسي، ٢٠٠٥).

٤- الخطوة الرابعة : التطبيق Implementation :

بعد تحديد التدخل أو التدخلات المناسبة لحل مشكلة الأداء، فإنه يقع على عاتق العاملين المعنيين بالأداء أنفسهم أن يقوموا بتطبيقها وتنفيذها. على أن يُشارك مستشارو تكنولوجيا الأداء البشري في مرحلة تجربة تطبيق التدخل بالمساعدة ودعم التنفيذ عن طريق توجيه العاملين، وتكييف ظروف العمل وبيئته لتكون مناسبة لنقل التدخل وإنجاحه. وتشمل عملية التطبيق إدارة التغيير وما يرافقها من عواقب. وهي عبارة عن تركيز النظر للتأكد من أن التدخلات المختارة

والأنظمة الموجودة متكاملة مع بعضها بعضاً على جميع المستويات الإدارية والقيادية وداعمة للحل الذي تم اختياره وليست متضاربة (الجزري، ٢٠٠٧).

٥- الخطوة الخامسة: التقييم Evaluation

تعتبرعملية تقييم التدخلات ومتابعتها وتعديلها خطوة عملية منظمة لجمع المعلومات، وقياس ما إذا كانت التدخلات التي تم اللجوء إليها تحقق التغيير المطلوب الذي وضعت من أجله. حيث تتم مراقبة سير العمل ونتائج تطبيق كل تدخل، وعند ملاحظة أن هناك فشلاً ما لإحداث التغيير المطلوب فإنه يتم تنقيح التدخل وإعادة النظر فيه، أو استخدام تدخل بديل آخر. حيث أن عملية التقييم والتعديل لا تقتصر على التأكد من أن شيئاً ما يعمل جيداً بل تتعدى ذلك إلى إغلاق الفجوات في عملية اختيار التدخل المناسب أيضاً إذا وجدت، مما يساعد على استمرار تطوير فعالية وكفاءة نظم وأسلوب وتحديد التدخلات لتنمية الأداء (الدحلة، ٢٠٠٣).

ويمكن أن يتفق الباحث مع ما تراه مجموعة من الباحثين من أن تكنولوجيا الأداء البشري " هو حقل معرفة يستند لقاعدة بيانات (Data-Based)، وطرقه المستخدمة في تنمية الأداء مشتقة من أبحاث وعمليات تقييم مستمرة. وهو ذو توجه عملي ميداني (Operational). بمعنى أنه يمكن أن تكون العمليات نفسها، والنتائج موصوفة بطريقة تمكن الآخرين من إعادة تكرارها في نفس المكان أو الشركة أو في مكان آخر، ويمكن تطبيقها وتنفيذها من قبل الآخرين (Kimfong, Therese & Scott, 2006).

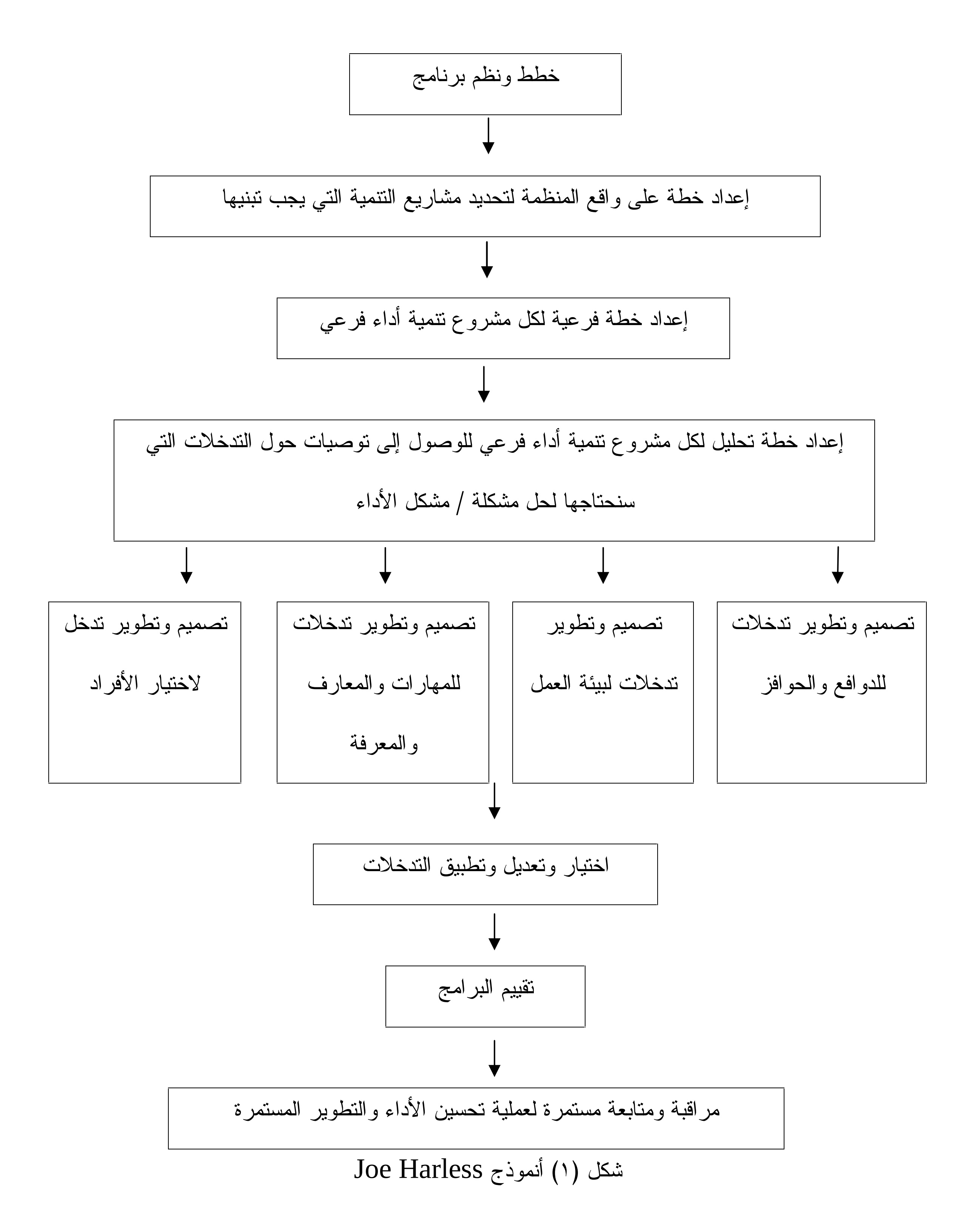
موقع أنموذج جلبرت لهندسة السلوك بين النماذج الأخرى في حركة تكنولوجيا الأداء البشري:

تتعدد النماذج التي ظهرت منذ ولادة حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT). ولعل القاسم المشترك بينها هو استهدافها تنمية الأداء البشري، في حين أن وجود بعض الخصائص التي تميز كلاً منها يعكس رؤى مبتدعيها واختلاف إسهاماتهم (Pershing, 2006) ويناقش الباحث بعض أهم هذه النماذج فيما يلي :

١. أنموذج عملية تحسين الأداء Performance Improvement Process لصاحبه جو هارليس (Joe Harless) .

إن الصفة الأساسية لأنموذج هارليس المتعلقة بحركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) هي تأكيده على الحاجة إلى الدقة والبراعة والمسؤولية والتدقيق المستمر. فكان مجال تركيزه على عملية تنمية الأداء نفسها واعتبارها الأهم في عملية تطوير وتحسين أداء الفرد والشركة ، وأنها يحب أن تكون نظامية، إضافة إلى الاهتمام الكبير في تحليل الأداء البشري كجزء من عملية تطوير الأداء (Harless, 1987). ولعله مما يوضح الأنموذج الفكري لهارليس (Harless) الإشارة إلى فلسفته عن مشكلات الأداء وكيفية تحديدها ومعالجتها. حيث يعرف (Harless) المشكلة بأنها الفرق بين الوضع الواقعي وبين الوضع المثالي . وحسبما أورده دره(٢٠٠٠) فإن تعريف حل المشكلة (Problem Solving) كما يراها تكمن في : " إما إزالة أسباب المشكلة أو تقليل تأثيراتها " (دره، ٢٠٠٣).

أما خطوات هذا الأنموذج الفكري فتتمثل في الشكل الآتي (١):

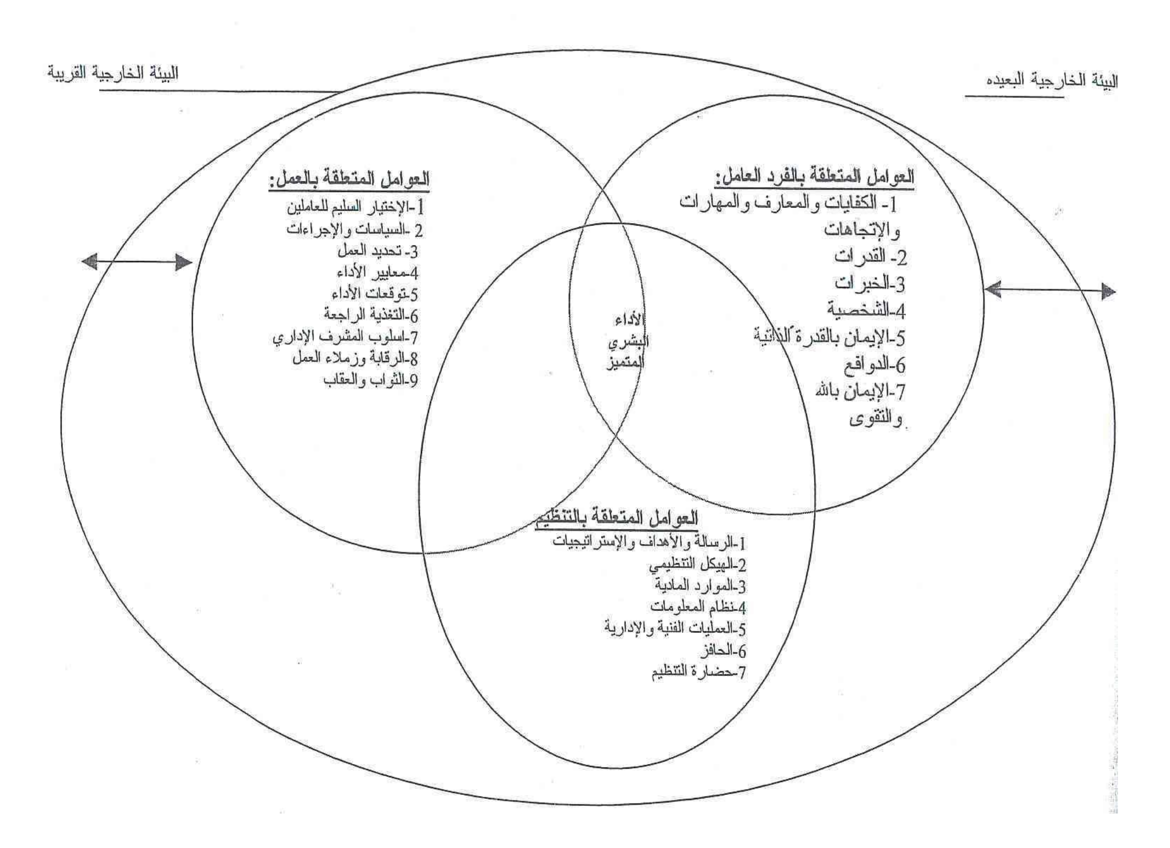


شكل (١) أنموذج Joe Harless

المصدر: عبد الباري درة (١٩٩٨). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي.

٢- أنموذج الأداء البشري المتميز لصاحبه عبد الباري درة.

طور درة أنموذجه من خلال دراساته المختلفة والإفادة من النماذج الفكرية التـــي وضـــعها توماس جلبرت (Thomas Gilbert) وجيري رملـــر (Geary Rummler) وجـــو هـــارلس (Joe Harless) وروبرت ميجر (Robert Mager) وآخرون (دحلة، ٢٠٠١). حيث عرّف درة الأداء البشري المتميز، بأنه ذلك الأداء الذي يحقق أهداف الشركة والفرد العامل، ويتـــصف بالجودة العالية، ويتجاوب مع متطلبات البيئة سريعة التغيير. واعتبر ذلك الأداء نتاجاً لتفاعل عدّة عوامل منها: عوامل تتعلق بالفرد العامل، وعوامل تتعلق بالعمل (Job)، وعوامل تتعلق بالتنظيم كما هي موضحة في الشكل (٢)



شكل رقم (٢) أنموذج درة للأداء البشري

المصدر: دره، عبد الباري (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية

٣- أنموذج مستويات الأداء الثلاثة Three Levels of Performance **لصاحبه روملر**Rummler

لوحظ أن هناك قاعدة أساسية في أنموذج Rummler أكدها أكثر من مرة فـــي معظـــم كتاباته عن الأداء، وهي أنه " يجب فحص الأداء على واقع الشركة كخطوة أولى، لأنه يـــشكل محتوى التصميم وتطوير العمليات ، ومستويات أداء الوظائف والأعمال الأخرى، حيث يتضمن الأداء على هذا الواقع تشديد الأعمال والإدارة المباشرة، لتوجيه الشركة نحو تحقيـــق أهـــدافها، فعندما تكون طبيعة عمل الشركة واتجاهها واضحين، فإن فحصاً داخلياً للأداء يمكن أن يكـــشف عن القدرة في إدراك الأشياء وفقاً لأهميتها النسبية وعلاقاتهـــا الـــصحيحة. ويـــشير أنمـــوذج Rummler إلى ثلاثة مستويات من الأداء: واقع الشراكة التنظيمي، واقع العمليات، وواقع الفرد العامل في الشركة، مع ثلاثة احتياجات رئيسة للأداء هي الأهداف، والتصميم، والإدارة (Dean & Ripley, 1997). ويعتبر Rummler أن هذه الاحتياجات الرئيسة الثلاثة يمكن أن تعزز أو تحد من فاعلية وكفاية أداء الشركة على كل واقع من المستويات الثلاثة كما هو موضـــح فـــي جدول (١).

الجدول (١)
أنموذج مستويات الأداء الثلاثة لـــ (Geary Rummler)

مستويات الأداء	احتياجات الأداء (Performance Needs)		
	الأهداف	التصميم	الإدارة
الواقع التنظيمي	أهداف التنظيم	التصميم التنظيمي	إدارة التنظيم
واقع العمليات	أهداف العمليات	تصميم العمليات	إدارة العمليات
واقع العاملين المؤدين للأعمال	أهداف الوظائف	تصميم الوظيفة	إدارة الوظائف

Sourse: Dean, P & Ripley, D. (1997). **Performance Improvement Pathfinders.** Washington: The International Society for Performance Improvement.

٤- أنموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري

لتوماس جلبرت Behavior Engineering for Improvement Human Performance

التركيز الرئيس لمدخل جلبرت نابع من فكره ونظرته إلى التدريب وما بعده ، وطرحــه مسألة مدى نجاح التدريب في تنمية أداء الفرد والمنظمة، والإجابة عن تــساؤل : هــل كــان التدريب هو التدخل المناسب لتنمية الأداء واعتباره أحد تدخلاته وليس كلها ؟ .

أنموذج هندسة السلوك الذي وضعه جلبرت يركز على تصحيح البيئة التي يعمل فيها الفرد بدلاً من تغيير العامل نفسه، ومشاركة العاملين أنفسهم في تنمية الأداء، وتــشخيص الأولويــات والتخطيط لها. وبالتالي فهو يركز على البيئة المحيطة بالفرد العامل في مواقع العمل ، وبمراعاة عوامل البيئة التي عددها جلبرت يمكن الوصول إلى مــستويات الأداء المطلوبــة مــن الفــرد والمنظمة، والعمل على تنميتها وإيصالها إلى الواقع المطلوب، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إن تركيز جلبرت على البيئة لا يعني أنه قد أهمل الفرد المنفذ للعمل، بل شمل أنموذجــه عدة عوامل متعلقة بالمعرفة والقدرات والدوافع. وهي عوامل مؤثرة بشكل فعّال على أداء الفرد وإنتاجيته. ويمكن تطبيق أنموذج جلبرت على أي نوع من المنظمات. وتكمن الفائدة الأكبر فــي تطبيقه على القطاع العام، والمنظمات كبيرة الحجم، حيث حجم البيئة العامــة للأعمــال كبيــر ومتنوع، وكلفة التدريب باهظة. ومن جهة أخرى فإن هناك فائدة كبيــرة للاســتعانة بــأنموذج جلبرت للتحقق من مشكلة الأداء، ومعيقاته في المنظمات، وتحديد مكانها الــذي يتــضمنه هــذا الأنموذج، الذي يناسب جميع أنواع وأحجام المنظمات وذلك من خلال تطبيق الأسئلة الموضحة فيه. أما مفهومه للعلاقة بين السلوك والإنجاز والأداء، فهو إضافته الجوهرية لمدخل تكنولوجيــا الأداء البشري (Human Performance Technology)، مع ملاحظة – كما أكد هو وغيره من رواد هذا المدخل – أن عملية تغير الأداء ستكون صعبة جداً إذا لم نتمكن من وصفه بدقــة

تامة، وإذا لم يتم التفريق بين السلوك ونتائجه ، وهو ما سيتضمنه هذا الجزء من البحث. وقبل التعرف على دور جلبرت الكبير في مجال تنمية الأداء البشري ، وإظهار حركة تكنولوجيا الأداء البشري، كحركة رائدة في هذا المجال، وقبل تعرف النماذج التي ابتكرها، وكان لها الفضل الأكبر في إلهام عدد كبير من رواد هذا المفهوم من بعده، لا بد من التعرف على شخصيته وخلفيته الأكاديمية والعلمية (Sharon, 2006).

لقد أسهم جلبرت في إيجاد الجمعية الدولية لتنمية الأداء (International Society for Performance Improvement) ونشر مجلة (The Journal of Mathematics) بداية الستينيات من القرن العشرين. وكان قد تخرج من جامعة تنسي(Tennessee) وجامعة جنوب كارولاينا (South Carolina) ثم عمل أستاذاً في جامعة ألاباما (Alabama) وجامعة جورجيا (Georgia)وزميلاً لسكنر (Skinner) في جامعة هارفرد (Harvard) وشريك عمل مع جاري روملر(Geary Rummler) في السبعينات من القرن العشرين. وأصبح عضواً في جمعية تحليل الأداء(Behavior Analysis). وقد تأثر بآراء عالم الإدارة الشهير فريدريك تايلور(Frederick Taylor)، وكيرت ليون وسكنر (Kurt Lewin & B.F. Skinner). وقام جلبرت بجهود كبيرة في تطوير وتنمية الأداء وتصميمه في حوالي(٣٠٠) منظمة، حيث نال عدداً كبيراً من الجوائز. لذلك يمكن اعتباره من الرعيل الأول، ورائداً من رواد حركة تكنولوجيا الأداء البشري HPT ، إضافة إلى جهوده في المساعدة على إنشاء مجلة تطوير الأداء الربعية (Performance Improvement Quarterly) كما كان لجلبرت دوراً كبيراً في لفت النظر إلى موضوع ما بعد التدريب وإيجاد مفهوم أساسه المراقبة لتنمية الأداء البشري. وقد مكّن أنموذج جلبرت الخاص بهندسة السلوك (Behavior Engineering Model) من ملاحظة عدد من العوامل التي تساعد على تطوير الأداء البشري، والتي تبناها

العديد من الرواد من بعده. ومن أهمها موضوع ما بعد التدريب، ومراقبة تنمية الأداء البشري (Bob & Richard, 2007). واعتمد جلبرت على العلم وأكد عليه في وضع أنموذجه ، وطرح أفكاره المتعلقة بتنمية الأداء في مواقع العمل ، وحدد ثلاثة عوامل، اعتبر أن وجودها في أية نظرية علمية ضرورة ملحة وهي:

أ) أن تكون النظرية العلمية مختصرة : أي عدم التوسع باستخدام مفردات معقدة وكثيرة لشرح النظرية بينما يمكن استخدام مفردات وكلمات بسيطة وسهلة.

ب) أن تكون مرتبة الأجزاء متناسقة مع بعضها بعضا.

ج) أن تكون مفيدة: بمعنى أن تكون النظرية العلمية ذات منفعة للمنظمة وعملية تحسين الأداء، وتساعد في تقدم العلم (Sharon, 2006). وهناك مسألة أساسية شغلت تفكير جلبرت ، وكانت خلف جهوده في تنمية وتغيير وتصميم الأداء البشري، وتعامل معها طوال حياته المهنية في مجال تكنولوجيا الأداء البشري HPT التي وضحها في كتابه الذي صدر عام ١٩٧٨ وهي: " أن هناك عاملاً واحداً يؤثر على درجة نجاح التدريب في تنمية أداء الفرد والمنظمة، وهو : هل كان التدريب هو التدخل المناسب في البداية ؟ – بداية العمل لتنمية الأداء – . يشير جلبرت إلى أن التدريب هو أحد التدخلات لتنمية وتطوير أداء الفرد والمنظمة ، وليس هو التدخل الوحيد والمناسب دائماً. إن موضوع التدريب والعائد منه على الفرد والمنظمة من الأمور التي شغلت رواد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري HPT ، وكانت حافزاً رئيساً لهم لإعادة النظر فيما كان يعتقد " أنه الحل الأمثل لتنمية الأداء البشري وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة وهو التدريب (Training) ". وزاد من أهمية ذلك تلك المبالغ الهائلة التي صرفت على التدريب، مما يستدعي الاهتمام بدراسة أفضل الطرق للإفادة من التدريب كأحد العوامل العديدة التي تنمي

الأداء البشري، وتعزيز ذلك بتدخلات أخرى تحقق العائد المرجو من صرف هذه الملايين بهدف تنمية أداء الفرد والمنظمة (Gilbert, 1978) .

مكونات أنموذج جلبرت في هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري :

وصـــف جلبــرتGilbert فـــي كتابــه (Human Competence: Engineering Worthy Performance)عدداً من التقنيات التي يمكن استخدامها لتنمية أداء العاملين ورفعه من واقع معين (أو تحت واقع معين) إلى واقع مثالي (Exemplary). ومــن ضـــمن هـــذه التقنيات كان أنموذج هندسة الـــسلوك (Behavior Engineering Model BEM) (BEM) الموضح في الجدول (٢)

الجدول (٢)
مكونات أنموذج هندسة السلوك (Behavior Engineering Model) لصاحبه جلبرت

١- بيئة العمل: المعلومات	٢- الموارد	٣- الحوافز
أ. وصف ما هو متوقع من الأداء. ب. وضع أدلة وإرشـــادات حـــول كيفية تنفيذ العمل / المهمة. ج. أســـلوب للتغذيـــة الراجعـــة المتكررة ووثيقة الصلة بالأداء.	أ. توفر الأدوات والوقت وتـــصميم المـــواد لتلبية حاجات الأداء. ب. تحديد طرق الوصول والاتـــصال مـــع القادة والمسؤولين. ج. توفر عدد كاف من العاملين. د. توفير إجراءات عمل وعمليات منظمة.	أ. توفير حوافز مالية تعتمـــد على الأداء المتوقع. ب. توفير حوافز معنوية. ج. تطوير فرص مهنية. د. توضـــيح عواقـــب الأداء السيئ.
٤- عوامل متعلقة بالفرد: المعرفة	٥ – القدرة	٦- الدوافع
أ. تدريب مصمم بشكل منظومـــة تتناسب مـــع متطلبـــات الأداء المثالي. ب. توفير فرص للتدريب.	أ. وضع الشخص المناســـب فـــي المكـــان المناسب. ب. اختيار جيد للعمليات. ج. جدولة مرنـــة للأعمـــال لتناســـب ذروة قدرات العمال. د. مساعدات مالية لزيادة القدرات.	أ. إدراك رغبة العمال للحوافز المتوفرة. ب. تقييم دوافع العمال. ج. توظيـــف عمـــل لمقابلـــة حقائق وشروط العمل.

Gilbert, T (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance New York: McGraw-Hill, (Tribute edition published by HRD Press and ISPI Publications, Washington, D.C

ويركز أنموذج جلبرت في هندسة السلوك على تصحيح البيئة التي يعمل بها العامل بدلاً من تغيير العامل نفسه، حيث يكون العاملون أنفسهم مسؤولين عن تنمية الأداء، ويمكنهم تشخيص الأولويات والتخطيط لوضع حلول لتنميتها ورفع واقع الأداء إلى الدرجة المطلوبة. وتمثل المجالات الثلاثة الأولى (١، ٢، ٣) في الصف الأول من الأنموذج " المعلومات والموارد والحوافز " عوامل البيئة التي تؤثر على الأداء. وعندما تتم مراعاة وتوفير هذه العوامل فإن ذلك يمكّن (Empowered) العاملين ويساعدهم على تحقيق واقع مثالي من الأداء، والعكس صحيح. فإذا لم يمكن توفير بيئة عمل مناسبة تحتوي العناصر الثلاثة الأولى بشكل مرضٍ، فإن العمال لن يحققوا الأداء المطلوب والمرغوب، حتى ولو كانوا حاصلين على تدريب تخصصي وكاف (الجزري، ٢٠٠٧).

ويعتبر جلبرت أن غياب عناصر البيئة الثلاثة المشار إليها يمثل أكبر عائق يمنع الوصول إلى الأداء المثالي. ومن الضروري عند البدء بتحديد الحلول التي ستثمر تنمية الأداء البدء بتحديد أي من هذه العناصر الثلاثة " المعلومات والموارد والحوافز " غير موجود وغير فعال. ومن وجهة نظر جلبرت فإنه يمكن تحقيق تنمية في الأداء عن طريق التأكد من وجود عوامل وعناصر البيئة الثلاثة، فيما يرى المديرون التقليديون وخبراء الموارد البشرية، أن الفرد وليس البيئة هو الذي يحتاج إلى تصحيح لتنمية الأداء، مما يقود إلى اختيار التدريب كتدخل لتنمية الأداء. وفي حال كون هذا الافتراض الأخير (الفرد وليس البيئة هو الذي يحتاج إلى تصحيح لتنمية الأداء) خطأ فإن ذلك يؤدي إلى: عدم تنمية الأداء إلى الدرجة المتوقعة، مما يشكك في مصداقية التدريب والمدربين أو الذين خططوا للعملية التدريبية والموظفين أنفسهم. وتنفق المنظمة أموالاً على حلول غير فعالة أكثر مما كانت ستنفقه لو أنها حاولت توفير عناصر البيئة الثلاثة المشار إليها. ويبقى التفاوت بين معدل الأداء العادي والأداء المثالي موجوداً.

ومع ذلك فإن أنموذج جلبرت لم يهمل الفرد، إذ أن هناك حالات وأمثلة كثيرة جداً يكون فيها التدخل والحل المناسب لتنمية الأداء شاملاً الموظف مباشرة. ويلاحظ ذلك جلياً في المجالات (٤ و٥ و٦) في الصف الثاني من الأنموذج (المعرفة – القدرة – الدوافع) التي تمثل أبعاداً تخص الفرد مباشرة.

ويشمل المجال رقم ٤ المعرفة (Knowledge) : استخدام المعدات الجديدة ويصف ثغرة وفجوة معروفة في واقع مهارة الفرد. وفي هذه الحالة – كون الفجوة في واقع المهارة معروفة – لا داعٍ إلى استخدام هذا الأنموذج لتحديد أسباب إخفاق الأداء، حيث تكون الحاجة إلى التدريب واضحة وجلية ويكون هو التدخل المناسب.

ويمثل المجال رقم ٥ القدرة (Capacity) : قدرة الفرد على تنفيذ العمل، وممثلة بالتطابق أو عدم التطابق بين الموظف ومتطلبات العمل، علماً أن كفاءة اختيار العملية المناسبة للفرد أو لمجموعة أفراد حسب قدراتهم، هي حيوية للإنجاز.

أما المجال رقم ٦ والمتعلق بالدوافع (Motives) : فحسب وجهة نظر جلبرت، فإن عامل الدوافع يكون غالباً لدى الفرد إذا روعيت العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة. ويعتبر أن انخفاض الدافعية لدى العامل يمثل خطاً أحمر يدفع إلى البحث عن الإخفاق في مجال المعلومات والموارد والحوافز. ومع ذلك فقد أكد جلبرت على أن عوامل البيئة الثلاثة لن تحفز الموظفين مباشرة، وإنما تستطيع المنظمة خلق بيئة مناسبة يمكن من خلالها تفجير جوهر دوافع الموظفين وتحقيق ازدهارها (درة، ٢٠٠٣).

الأسئلة التي يطرحها أنموذج هندسة السلوك (B E M) :

يوفر هذا الأنموذج مرشداً ودليلاً لطرح الأسئلة. حيث توفر كل خلية من خلاياه سبباً وأساساً لهذه الأسئلة لمن يستخدمه لتنمية الأداء وطرح أسئلة حول بيئة العمل. ومن وجهة نظر

جلبرت فإنه يحبذ التعامل مع العوامل الثلاثة الأولى المتعلقة بالبيئة أولاً، ثم التعامل مع العوامل الأخرى المتعلقة بالفرد لاستكمال عملية تحليل الأداء (توفيق، ٢٠٠٠).

الأسئلة المتعلقة بالمعلومات (Information):

- هل يعرف العاملون ما الإنجاز المتوقع منهم ؟ ، وما معايير ذلك ؟
- هل يعرف العاملون واقع أدائهم بسرعة وبشكل متكرر ببيانات واضحة يسهل فهمها؟ (ويمكن ملاحظة العلاقة مع مفهوم سكنر(Skinner) بضرورة الإبلاغ عن واقع الأداء بسرعة وبشكل متكرر).
- هل البيانات التي يتم تزويد العاملين بها دقيقة؟
- هل البيانات مرتبطة بالأداء بحيث يسهل عليهم قياس الأداء الذي تحت سيطرتهم؟
- هل تشرح البيانات كيفية عدم جودة أدائهم ؟
- هل هناك نظام لتوزيع البيانات على الجهات المعنية بالشكل الصحيح؟
- هل المعلومات الواردة لكل جهة واضحة وتقود الأداء بكفاءة؟ لاحظ Skinner ؟
- هل هناك أدلة عمل وإجراءات لكيفية تنفيذ العمل وعدم الاعتماد على الذاكرة ؟

الأسئلة المتعلقة بالموارد (Resources):

- هل الأدوات والمواد مصممة بشكل يناسب الإنسان المستخدم لها ؟
- هل الأدوات المتوافرة هي الأفضل؟
- هل هذه الأدوات مصنعة بأفضل شكل ومرتبة بحيث يسهل تناولها وتداولها واستخدامها ؟

الأسئلة المعلقة بالحوافز (Incentives):

- هل في الحوافز ما يحث العاملين على العمل الجيد؟
- هل الحوافز مشروطة بالأداء الجيد وهذا الأمر معروف للجميع؟

- هل هناك حوافز للتنافس ؟ ، وهل عواقبها ونتائجها مرتبطة بالأداء الجيد؟
- هل الحوافز موضوعة بطريقة تشجع على الأداء الجيد وتمنع التخاذل؟
- هل تم استخدام جميع الحوافز المتوافرة ؟

الأسئلة المعلقة بالمعرفة (Knowledge):

- هل يفشل العاملون في أداء عملهم بشكل مثالي، حتى لو كانت حياتهم تعتمد عليه مع توافر معلومات دقيقة لديهم وأدوات مناسبة وحوافز لتنفيذ العمل بشكل جيد؟
- هل يعرف المنفذ المثالي (Exemplary Performer) شيئاً لا يعرفه الآخرون ؟

الأسئلة المتعلقة بالقدرة (Capacity):

- هل هناك ما يثبت ويؤكد أن المنفذ لديه أهلية خاصة، علامات ذكاء، مهارات كلامية، براعة يدوية وغيرها من الصفات ليتمكن من القيام بعمله بشكل مقبول أو حتى مثالي؟
- هل الإثباتات على القدرات أعلاه مؤكدة وواضحة بحيث لا تكون هناك استثناءات؟

الأسئلة المتعلقة بالدوافع (Motives):

- هل نظام الأداء الموجود في المنظمة غير مناسب، بحيث لا يتضمن ما يشير إلى منح الجوائز أو الثواب والعقاب، مما قد لا يحث العاملين على أن يكون لديهم دوافع معينة لينجحوا فيه، وحتى لو كانت الحوافز التي يحتويها هذا النظام ممتازة ؟

إن الملاحظ لتطبيق أنموذج جلبرت في تنمية الأداء يلاحظ ما يلي:

- إن مجرد تصميم وهندسة نظام أداء جيد سيرفع واقع الأداء، ويقلل الحوافز السلبية التي كانت سبباً في ضعف الأداء.
- إن تحديد مسؤوليات العاملين وتحديد طرق لقياس واقع أدائهم وحصولهم على التغذية الراجعة باستمرار يشكل لهم عاملاً إيجابياً ومريحاً.

- يمكن الوصول إلى وضع الإدارة الذاتية للعاملين(Self-Management)عندما يكون توجه الإدارة وتركيزها على الإنجاز وعندما لا يكون سلوك العاملين تحت المراقبة المستمرة الدائمة من المشرفين.
- عندما يتم وضع معايير وطرق قياس وتوفير متطلبات الأداء الجيد وتحقيق إنجاز واقعي في العمل، إن الحاجة إلى العملية الإدارية الإشرافية والمشرفين تقل، ولا يكون هناك داع لممارسة العقاب (نيلز، ٢٠٠٣).

تطبيق أنموذج هندسة السلوك (B E M)

تم استخدام أنموذج جلبرت لهندسة السلوك كأساس لتجربة تبحث في موضوع : تطوير أداء العمل ، ضمت تلك التجربة مجموعة من الأفراد، شملت مديرين، ومشرفين ومعلمين وطلاباً وعمالا... إلخ. حيث تم طرح السؤال التالي : حسب رأيك ما أكبر إعاقة للأداء في عملك ؟ ، من خلال الإجابات المختلفة عن هذا السؤال يمكن الوصول إلى: التعرف على أن هناك حاجات وعوامل أخرى لتنمية الأداء غير التدريب. والترويج لأهمية عوامل تنمية الأداء الأخرى غير التدريب واستراتيجيتها ونظامها. وتحضير المديرين لإدراك نتائج تقييم الأداء التي قد تشير إلى بيئة العمل. والتعرف على أنموذج هندسة السلوك نفسه (David, Debbie, Xuemei & Scott, 2006).

لقد أظهرت نتائج تطبيق التجربة أعلاه أنه بغض النظر عن دور كل مشارك في المنظمة أو مستواه الوظيفي ومسؤولياته، فقد اتفق معظم المشاركين على أن عوامل بيئة العمل هي أكثر العوامل إعاقة للأداء الأفضل. ولمنع المشاركين من الاستنتاج المسبق، من المهم عدم الإشارة إلى أن هذه التجربة قد تشير إلى العوامل الأخرى غير التدريب مناسب لمعالجة مشاكل الأداء، ويُطلب منهم فقط التفكير جيداً بعملهم والسؤال المطروح عليهم : حسب رأيك ما أكبر إعاقة

للأداء في عملك ؟. حيث أن طرح السؤال بهذه الصيغة ينقل إلى الهدف منها بسرعة دون الحاجة إلى شروح موسعة.

وعند تطبيق التجربة، يتم تسيلم كل مشترك في التجربة ورقة تعليمات تحتوي على السؤال التفصيلي التالي: أي من المجالات الستة التالية تشعر أنه إذا ما أدخل عليه تحسين، فإنه يمكنك أداء عملك بشكل أفضل؟ "، ويطلب من كل مشترك اختيار رقم واحد من الإجابات الست التي تلي السؤال. علماً أن كل واحد من هذه الاختيارات له علاقة بأحد عوامل أنموذج جلبرت، والعوامل الستة هي:

١- توقعات أداء واضحة وتغذية راجعة حول كفاية أدائك: معلومات (Information).

٢- أدوات وموارد ومواد لتحقيق أهداف الأداء : الموارد (Resources).

٣- دخل مناسب وحوافز مالية وغير مالية محتملة تبعاً لواقع الأداء: حوافز (**Incentives**).

٤- تدريب منظم يناسب متطلبات عملك: المعرفة (Knowledge).

٥- تطابق مهاراتك ومتطلبات عملك: القدرات (**Capacity**).

٦- ضمان للأمن الوظيفي والقبول الاجتماعي: الدوافع (Motives).

يتطلب تطبيق التجربة وضع لوحة كبيرة على حائط القاعة التي يجرب فيها التطبيق، بحيث تكون واضحة أمام المشاركين. يتم تقسيمها إلى ست خانات تمثل عوامل جلبرت في تنمية الأداء، حيث يتم وضع أرقام فقط دون أية كتابة أخرى ، بحيث تكون الأرقام (١ و٢ و٣) فوق الأرقام (٤ و٥ و٦) بعد أن يختار كل مشترك عاملاً واحداً من العوامل الستة، يضع الرقم المقابل له الذي اختاره على ما يقابله على اللوحة الموجودة على الحائط. وبالتالي

يكون عدد الأرقام على كل رقم من أرقام اللوحة يمثل عدد الذين اختاروا ما يمثله هذا العامل من عوامل جلبرت (درة، ٢٠٠٣).

مفاهيم الأداء والسلوك والإنجاز كما يراها Gilbert:

هناك خلط بين مفاهيم الأداء والسلوك والإنجاز (Performance & Behavior & Accomplishment).وقد وصف جلبرت الإنجازات على أنها المخرجات(Outputs)الإيجابية التي يرغب المدير الوصول إليها كنتيجة سلوك موظف ما. و"أن التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يدعوه جلبرت بالأداء (السلوك والإنجاز). الجدول (٣) يوضح وجهة النظر أعلاه، ويؤكد أن فهم المعنى الدقيق لهذه المصطلحات مهم جداً، لأن عملية تغيير الأداء ستكون صعبة إذا لم يتم التمكن من وصفه بدقة. ويمكن استخلاص أن الأداء هو اتحاد السلوك ونتائجه (الصيرفي، ٢٠٠٧).

الجدول (٣)
العلاقة بين السلوك والإنجاز

السلوك Behavior	الإنجاز Accomplishment
هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون.	هو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل.
يوصف السلوك عادة كـ: مدخلات Input، عملية Process فعالية Activity ووسائل Means	يوصف الإنجاز عادة كـ: مخرجات Outputs، منتج Product، نهايات Ends وإنجاز Achievement.
أمثلة: تفقد Inspection، تصميم Designing إدارة اجتماعات Conducting meetings تعزيز Reinforcing وتقديم تغذية راجعة Giving feedback.	أمثلة: إنتاج Production، يثمر عائد مالي Yield. خلاصة مفاوضات Negotiations اقتراحات جاهزة Suggestions

إن التأكد من فهم معاني الأداء والسلوك ، والسلوك والإنجاز والعلاقة بينها، حيوي جداً لعملية تنمية الأداء. حيث إن أحد أبعاد تنمية الأداء هو القدرة على " تحديد السلوك الذي لا يسهم في الإنجاز". وبالتالي لا يكون له فائدة للمنظمة. وعليه يمكن تعديل هذا السلوك أو التخلص منه عند البدء بتنمية أداء الفرد والمنظمة، خاصة إذا كان مكلفاً للمنظمة ويستهلك موارد بشرية أو مادية (Schaffer, 2004). ويرى جلبرت أنه لتحديد السلوكات غير ذات القيمة للمنظمة، يتم

تحديد الإنجازات ذات القيمة، ومنها ترصد السلوكات المفيدة التي أنتجتها، وفي النهاية تبقى السلوكات غير ذات القيمة التي يجب تعديلها أو التخلص منها، وتتم هذه العملية كما يلي: حدد النتيجة التي ترغب الوصول إليها. وللتأكد من أن هذه النتيجة هي إنجاز حقيقي، أسأل: هل هذا ما سيبقى بعد أن يتوقف السلوك ويغادر الموظف مكان العمل؟ ، وهل هذا هدف العمل أو الفعالية المطلوبة ؟ ، إذا كان الجواب نعم لكلا السؤالين، قم بتطبيق معايير الإنجاز التالية : يكون الإنجازقابلاً للإدراك والملاحظة(Observable)، معولاً عليه – يمكن الاعتماد عليه – ، ويمكن التثبت من صحته(Reliable verified) .

تحليل نظام الأداء عند جلبرت Analyzing the performance system:

أكد جلبرت مراراً أن الإنجازات يجب أن يتم تحديدها وقياسها على جميع المستويات في المنظمة، لأن ذلك ضروري للتأكد من الانسجام عبر هذه المستويات، وأن جميع العاملين في جميع المواقع يعملون لتحقيق أهداف واحدة، هي أهداف المنظمة. وعكس ذلك فإن عدم الانسجام بين المستويات المختلفة سيؤدي إلى مشكلات في الأداء. وعليه تصبح عملية تحديد مواقع وأسباب عدم الانسجام عاملاً مهماً جداً في تحديد مشكلات الأداء بدقة.

مبادئ تنمية الأداء التي تبناها جلبرت(Gilbert):

تبنى جلبرت مجموعة من المبادئ يرى أن لها دوراً هاماً في تنميته ، يمكن إيجازها فيما يلي :

* إذا وضعت منفّذاً جيداً (Performer)في بيئة عمل نظامها سيئاً ، فإن السيطرة ستكون للنظام السيء ، وهذا يظهر أثر النظام على الأداء عموماً .

* المنفّذون الجيدون مثاليون(Idealists)، دعهم يقودوا عمليات التغيير .

* غالباً ما يعتبر معدل أداء المجموع معياراً متوقعاً ، وتطبيق ذلك يقود إلى نظام يقبل به الجميع ، ويكون راضياً عن نفسه .

* إذا فسد الفرد ، قاوم أداؤه جهود تنمية الأداء .

مفهوم الأداء الوظيفي:

تواجه المنظمات ومختلف أنواع الأعمال في القرن الحادي والعشرين، تحديات أكبر بكثيـــر من تلك التي واجهتها منظمات القرن العشرين. لذلك أصبح قيام المنظمات بوضع استراتيجياتها الخاصة بها، عاملاً حاسماً في بقائها ونموها. ولم يعد هناك مجال في عالم اليوم لأي منظمة لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي وسيلة للبقاء والنمو والنجاح. لأن عناصر المنافسة اختلفــت كمـــا اختلفت أنواع التهديد والفرص، وما كانت تعتبر فرصة أو تهديداً محلياً أو إقليميا، أضحى الآن عالمياً بسبب الانفتاح. لقد غير هذا الواقع عناصر المنافسة وعواملها، وغير تعريف الكثير من المفاهيم الإدارية، ومنها الأداء الوظيفي. من هنا فإن المتعاملين مع إدارة الأداء يجب أن يتجـــه تركيزهم إضافة إلى أداء الفرد إلى أداء المنظمة ككل، وأداء وحدات الأعمال والـــدوائر، وأداء العمليات والإجراءات، وأداء البرامج المختلفة كتطبيق سياسات عمل وإجراءات جديدة. والأداء كمنتج أو خدمة للعميل الداخلي والخارجي، خاصة للمنظمات غير الربحية. والأداء الناتج عــن عمليات التطوير والتحديث في القطاعين العام الخاص. وأداء الفرد ومجموعـــات العمـــل ذات المهام والواجبات المحددة، خاصة تلك المتعلقة بالعملاء الداخلين والخارجين.وبالتالي يجـــب أن ينظر إلى الأداء من أبعاده المختلفـــة، أداء الفـــرد وأداء المجموعـــة، وأداء المنظمـــة ككـــل. (Gayeski,1999) .

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي(Job Performance)إلى نتائج جهد معين قام ببذله فرد، أو مجموعة، لإنجاز عمل معين (بدوي ومصطفى، ١٩٩٩)، ويرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي هو " محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته عليه" (Davis, 1996)، في حين ينظر فريق آخر إلى الأداء الوظيفي على أنه " محصلة عوامل متعددة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية، وبيئة التنظيم (Boyatzis, 1995)، ويرى فريق ثالث أن الأداء الوظيفي يشير إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفء المدرب (بدوي، ٢٠٠٠).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ويرون أن السلوك (Behavior) يعبر عمّا يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز (Achievement) فهو ما يبقى من أثر أو من نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء(Performance)هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً (درة، ١٩٩٨). ولاحظ العديلي أن أداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل، وأن درجة هذا التوقع تختلف من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى (العديلي، ١٩٩٩). ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الإنجاز على أنه " انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أياً كانت طبيعة هذا العمل" (Jowett & Rothwell, 2000). وبصفة عامة يشير الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني بناءً على الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد واقع الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا الواقع والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل، وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فإن الباحثين يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. وضع بورتر ولولر أأنموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسة هي:

١ – الجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.

٢ – قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

٣ – إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم (الدلبحي، ١٤١٧هـ).

ولوحظ أن الأفراد يميلون إلى وضع واقع معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا واقع الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة النجاح أو الفشل ذات تأثير كبير في الواقع الجديد من الطموح، فالنجاح يؤدي إلى واقع أعلى من الأداء والرضا الوظيفي، والفشل يؤدي إلى واقع أقل من الأداء وعدم رضا العاملين. ويرى هاينز أن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة بعضها يخضع للموظف، وبعضها الآخر يعزى إلى الوظيفة، وبعضها يتأثر بالموقف. فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيساً في تحديد واقع الأداء. والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيساً في تحديد واقع الأداء. والمواقف بما تتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من

موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محدداً رئيساً في تحديد واقع الأداء (هاينز، ١٩٨٨).

ويرى الباحث أن التباين في الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل تنظيمية وتقنية واجتماعية وبيئية، وأن هذا التفاعل يتحدد من خلال جهد الموظف وقدرته ، ويعمد أغلب القادة إلى التأثير على سلوك العاملين وأدائهم تارة من خلال التوجيه والإرشاد، وأخرى من خلال التحفيز.

العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي:

ظهر مدخل معاصر في دراسة قضايا الإدارة العامة وظواهرها يعرف بالمدخل البيئي أو المدخل الايكولوجي(Ecological Approach)، ويهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية، وإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعاً معيناً صفاته وخصائصه. ويرى رواد هذا المدخل من أمثال ديفيز (Davis) بوياتزيز (Boyatzis) أن الأنماط الإدارية والوظيفية في كل بلد تتأثر بالمؤثرات المتضمنة في البيئة الخارجية للمنظمة وهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية السائدة في المجتمع التي تتفاعل معاً لتخرج نظاماً معيناً من الإدارة، وبالمؤثرات المتضمنة في البيئة الداخلية للمنظمة وتتمثل في النمط القيادي، والمناخ التنظيمي، والممارسات الإدارية والجوانب الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة (محمود، ١٩٩٧).

وانتشر تطبيق المدخل البيئي في دراسات الإدارة العامة من النظر إلى الإدارة كنظام اجتماعي مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة. وكشفت تلك الدراسات أن الإدارة في البلد الواحد قد تختلف باختلاف الأوضاع الاجتماعية والسمات الحضارية للمجتمعات المحلية، وأنه يصعب افتراض أن أي مبدأ من مبادئ الإدارة العامة تتساوى فعاليته أو تتوحد آثاره في كل

دولة من الدول، أو أن طرق الإدارة الناجحة في دولة معينة سوف تتاح لها فرص النجاح نفسها في بيئة أخرى تختلف عنها اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وتقنياً وحضارياً. ومع ضــرورة فهــم العوامل المؤثرة في الإدارة ، أو فهم أي بعد من أبعادها أو ظاهرة من ظواهرها، اتجه الباحثون إلى الاهتمام بالعوامل البيئية سواء أكانت داخل المنظمات أم خارجها للوقوف على مدى تــأثير تلك العوامل على الأداء. وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي:

١- الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي (Organizational Climate) عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بــالموظف أو العامل أثناء عمله، وتؤثر على سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، وتحدد واقع رضا العاملين وواقع أدائهم الوظيفي. ومع ذلك فالمناخ التنظيمي غير ملموس، مثل كثيــر من الأشياء المادية، ولكن يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية، وتتضح آثاره سلبية كانت أم إيجابية في إنتاجية العاملين ، وروحهم المعنوية ، والعلاقات التي تــسود بيــنهم وبين الرؤساء والزملاء. ولأهمية المناخ التنظيمي كأحد أبعاد البيئة الإدارية المؤثرة في مــدى فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية يتطرق الباحث بإيجاز إلى أربعة عناصر أساسية توضح مفهومه، وخصائصه، ونماذجه، وتأثيره في فعالية الأداء الوظيفي (فرحات، ١٩٩٩) .

- مفهوم المناخ التنظيمي:

ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في الإدارة منذ الستينيات، حيث حظيت باهتمام البــاحثين المهتمين بنظرية التنظيم والسلوك التنظيمي (الشربيني، ٢٠٠٠)، خاصة أولئك الذين يــرون التنظيم " جماعة من العمال، وأنماطاً من التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي توفر جواً نفــسياً واجتماعياً وتنظيمياً له من الأثر في العمليــة الإنتاجيــة مــا يفــوق الجــو المــادي للعمــل "

(قانع، ١٩٨٩). يستخدم مفهوم المناخ التنظيمي في الفكر الإداري استخداماً مجازياً، لأن كلمة المناخ مصطلح جغرافي يرتبط بمعدل الضغط الجوي، ودرجة الحرارة وسرعة الرياح، وكمية الأمطار. إن استعارة مفهوم المناخ التنظيمي قصد بها التعبير عن التنظيم على أنه كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً. ورغم تعدد هذه المفاهيم فإنها تدور حول محور واحد يتفق عليه أغلب الباحثين وهو أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك أفراد التنظيم لحقائقه، ويبرز هذا الإدراك التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم. ومن خلال هذه المفاهيم يتضح أن المناخ التنظيمي:

أ- يعبر عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

ب- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

ج-يؤثر في سلوك العاملين في المنظمة.

د- يعبر عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والخصائص المكونة للتنظيم داخل المنظمة (مركز الخبرات المهنية، ٢٠٠٠).

- **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي:**

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معاً لتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي فيها. وبشيء من الإيجاز سيتم التطرق إلى أهم أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية والدافعية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليته. إن المناخ التنظيمي الإيجابي أو المفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة على التجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطر لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. ومما لا شك

فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العـــاملين وزملائهم أساسها الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة لفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

إن كثيراً من نتائج الدراسات مثل الربيحات (٢٠٠١) تشير إلى وجود علاقة بين فاعليـــة المنظمة ونمط المناخ التنظيمي السائد فيها. كما يؤكد العواملة (١٩٩٥) أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، والمواءمة بينهما، كما يشير محارمه (٢٠٠٠) إلى وجود علاقة ارتباطية للمناخ التنظيمي بالسلوك التنظيمي، ويؤكد أن سلوك الفرد ما هو إلا نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمـــل التـــي يعيشها مما يعكس أهمية التعرف على العوامل المكونة للمناخ التنظيمي التي بدورها تعكس مدى كفاءة وفعالية المنظمة. إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعـــدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء إلى عملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم على التجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعيقه الإجراءات الروتينية. إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصـــر التي تؤثر في عملية التحفيز. فالعامل الذي يسعى إلى أداء عمله بكفاءة، وفعالية للحصول علـــى حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء (فرحات، ١٩٩٩).

٢- الأداء الوظيفي والحوافز:

هناك اتفاق شامل بين معظم علماء الإدارة على أن العنصر البشري يعد أغلى العناصر التي تحتاجها الإدارة الفعالة، كونه العنصر الذكي والمفكر في عناصـــر الإنتـــاج والخـــدمات، والوسيلة والغاية في العملية الإدارية. ومن هنا حظي موضوع الحوافز Incentives باهتمـــام الكثير من الباحثين والقادة والمديرين نظراً لأهميته العلمية والعملية، حيث يؤدي اختيار الحوافز

الملائمة إلى تحفيز الأفراد كي يقوموا بأداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويحققوا أهداف المنظمات والمنشآت التي ينتمون إليها. لذا تقوم كل منظمة أو منشأة بوضع نظم وقواعد خاصة بالحوافز وكيفية استخداما بما يؤثر في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي (المطيري، ٢٠٠٧) .

- مفهوم الحوافز:

لا شك أن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من المحددات التي تشكل اتجاه السلوك وشدته ودرجة الإصرار فيه والمثابرة عليه، وتتمثل هذه المحددات في احتياجات الفرد وخصائصه، ومعتقدات الفرد والتنظيمات الاجتماعية التي ينتمي إليها. كما يتميز السلوك الإنساني بأنه سلوك سببي هادف يسعى دائماً إلى تحقيق غاية معينة، وأنه متنوع يظهر في صور متعددة ومتفرعة، وأنه مرن يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف التي تواجه الفرد حتى يحقق التوافق مع تلك المواقف (فهمي، ١٩٩٩).

ويرى علماء النفس أن وراء السلوك الإنساني دافع يثير أو ينبه الفرد إلى وجود حاجة ناقصة تحتاج إلى إشباع، وطالما كانت الحاجة غير مشبعة استمر شعور الفرد بالقلق وعدم التوازن، وظل سلوكه منحصراً في الاتجاه الذي يشبع الحاجة، والحافز يعبر عن الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب. وتلعب الحوافز دوراً مهماً في الدوافع وتوجيه السلوك، وإن كان تأثيرها لا يؤدي إلى نفس ردود الأفعال لدى سائر الأفراد في كافة المنظمات. لذلك يفضل تفسير سلوك العاملين بناءً على إدراكهم لسياسات العمل ونظمه، وأسلوب القيادة والإشراف، واستخدام الحوافز بطريقة أكثر فعالية تأخذ في الحسبان الفروق الفردية في درجة الانتماء والتفاعل مع الآخرين والحالات العقلية والانفعالية (سليم، ١٩٩٨).

- **أهمية التحفيز:**

اهتمت الإدارة المعاصرة بتحفيز العاملين منذ النتائج التي أسفرت عنها دراسات علم النفس الإداري والصناعي والسلوك التنظيمي التي أكدت صعوبة حث العاملين على العمل بكفاءة وفعالية دون وجود حوافز تدفعهم إلى العمل برغبة وحماس. وكانت ثمرة هذه البحوث آثاراً إيجابية على إنتاجية العاملين وأدائهم ورضاهم الوظيفي (العديلي، ١٩٩٩). وتشير الدراسات المختلفة في مجال التحفيز إلى أن هناك أسباباً مختلفة للاهتمام من قبل إدارة المنظمات بهذا الموضوع، ولعل أهم هذه الأسباب هي (علاقي، ١٩٩٨):

أ- تأثير وضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية على موقف المنظمات التنافسي، مثل الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ابتداع طرائق ووسائل لتحسين – أو على الأقل للحفاظ على – أداء وفعالية المنظمات، وهذا بدوره يستدعي الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والمادية والبشرية.

ب- اهتمام المنظمات المتزايد بتطوير وحفز وتدريب قوة عاملة فعالة في جميع المستويات من خلال استراتيجيات متعددة أبرزها: استراتيجية الإدارة بالأهداف، وتطوير المهارات.

ج- تغير نظرة الإدارة إلى العمل الإنساني من النظرة القائمة على الدافع الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية إلى نظرة جديدة ترى وجود دوافع غير مادية إلى جانب الدافع الاقتصادي مثل طبيعة العمل، والإنجاز، وفرص التقدم والتقنية.

وتتضح أهمية التحفيز في المجالات الإدارية والمهنية المختلفة من خلال تأثيرها الواضح، سواء على العاملين أو على المنظمة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى إمكان توجيه السلوك الإنساني ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق حاجات العاملين ودوافعهم المختلفة.

- تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها وأشكالها تسهم في تحفيز العاملين، وحثهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية. كما تقوم بزيادة درجة رضاهم عن العمل، وتعمل على رفع روحهم المعنوية. والعاملون بصفة عامة تثيرهم حوافز مختلفة في أوقات مختلفة، والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تدرك أي أساليب التحفيز تلائم الموقف. وقد أكدت النظريات الإدارية الحديثة أن من أهم الحوافز تشجيع النمو والتطور لكل من الفرد والمنظمة، فعندما يتطور الفرد وتزيد قدراته وتعمق مهاراته، فإن ذلك سينعكس على أدائه، فيتم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، ومن جهة أخرى كلما أتم الفرد عمله بإتقان وتوصّل إلى النتائج المطلوبة، فإن ذلك يرفع من روحه المعنوية ويزيد من قدرته على تنمية قدراته وتعميق معرفته، للحصول على مزيد من النجاح والتقدم، الذي بدوره يمكنه من الحصول على الحوافز المرصودة للأداء الممتاز (المطيري، ٢٠٠٧) .

وأكدت نتائج بعض الباحثين (Chung & Megginson, 1999) أن المنظمات الإدارية تهدف من خلال استخدام الحوافز المناسبة، علاوة على تقليل التوتر النفسي الجسمي للعاملين، إلى تحقيق نتائج إيجابية معينة على واقع المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص، ومن هذه النتائج: رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعميق الشعور بالأهمية ، والاحترام المتبادل، وإشباع الرغبات والاحتياجات. ورفع واقع الأداء الشخصي للموظف الذي يسهم من خلال تقنية العمل الموجودة في رفع واقع إنتاجية المنظمة بشكل عام. وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع احتياجات عديدة من أبرزها المشاركة، والتقدم، والنمو الوظيفي، وتحسين بيئة العمل وغيرها. وانخفاض معدل غياب العاملين، ودوران العمل، وانخفاض نسبة الإصابة، وارتفاع معدل الجودة ونوعية الإنتاج، وزيادة فرص الأمان والاستقرار الوظيفي. وتنمية

العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وازدياد رغبتهم في التعاون واستعدادهم للمشاركة في إنجاز العمل.

إن فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز الأفراد على زيادة الإنتاجية ، ورفع واقع الكفاءة في الأداء تتوقف على توافر شرطين أساسين هما: ارتباط الحافز بالإنتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على الحافز من ناحية أخرى، بينما تستهدف الإدارة من نظام الحوافز تشجيع المنافسة بين العاملين، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وحفز ذوي الأداء المتوسط على التقدم، وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، واستمرارية التميّز في الأداء وتطويره في المستقبل(عبد الوهاب، ٢٠٠٠). إن تحفيز الأفراد وإعطاءهم التحفيز الكافي للقيام بأفضل الأعمال يتطلب من القيادة الإدارية التأكد من ذوي الكفاءة العالية، وأن تتجاوب مع تلبية احتياجاتهم، والثناء على أعمالهم في كل مناسبة، وبهذه الطريقة يرغب الأفراد في القيام بعمل جيد، وتقديم أفضل ما عندهم من تفان وإخلاص وجودة في الأداء.

من خلال استقراء المفاهيم المختلفة التي ذكرها الباحثون للحوافز، يرى الباحث أنها متقاربة في مفهومها، وأنها توقظ أو تنمي أو تقوي الأداء الإنساني في المنظمات، وأنها تحرك القدرات الإنسانية للفرد في العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وخدمة أهدافها، وتدفع إلى بذل جهد أكبر في أداء العمل أو القيام به على نحو أفضل، وإنها الوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وآمالهم ورغباتهم بما يحقق أهدافهم من العمل وأهداف التنظيم.

٣- الأداء الوظيفي ونطاق الإشراف:

يعد نطاق الإشراف Span of Control من المبادئ الإدارية المهمة والمثيرة للجدل والنقاش النظري والعملي على حد سواء. ويعبر نطاق الإشراف عن واقع الإشراف الفعال للمديرين أو المشرفين في مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والتنفيذية، ويتحدد نطاق

الإشراف وفقاً للظروف الخاصة بكل منظمة، كما يؤثر في تحديد أنماطه مجموعة مترابطة من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين ، والمهام التنظيمية والظروف البيئية المحيطة. لذا يعد نطاق الإشراف جزءاً رئيساً من عملية التنظيم الإداري. ولما كان تحقيق أداء وظيفي فعال في أي منظمة يتوقف على عدة عوامل بيئية إدارية من بينها الإشراف الإداري، فإن فهم نطاق الإشراف وتحديد تأثيره على الأداء الوظيفي يعد بعداً مهماً من أبعاد الإطار النظري لهذه الدراسة. لذا سيتم التطرق في هذا البعد إلى ثلاثة عناصر هي: طبيعة الإشراف ووظيفته، ومفهوم نطاق الإشراف، وتأثير نطاق الإشراف على فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية (المطيري، ٢٠٠٧).

- طبيعة الإشراف الإداري ووظائفه:

إن الإشراف ضرورة حتمية تمليها عملية تنفيذ الخطط والسياسات في المنظمة، ومهما كانت جودة الخطط والسياسات فإنها لن تحقق نتائجها المرجوة دون إشراف دقيق وفعال. فالإشراف هو تنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج من خلال جهود الآخرين، بمعنى آخر هو " فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل (حسين، ١٩٩٩). إن كافة المستويات الإدارية في المنظمة تقوم بالإشراف على الواقع الأدنى. فالمدير العام يشرف على المديرين المساعدين، وهؤلاء بدورهم يشرفون على رؤساء الأقسام العاملين تحت لوائهم. وكل رئيس قسم يشرف عادة على عدد من الوحدات، ويشرف رئيس الوحدة على من يتبعه من الموظفين أو ملاحظي العمال، وملاحظ العمال يشرف على مجموعة العمال التابعة له. وبالتالي يمكن القول إن المستويات الإشرافية في المنظمة تتبع القسم الإداري الخاص بواقع الإدارة العليا، وواقع الإدارة الوسطى، وواقع الإدارة المباشرة مع وظائف التنفيذ (اتحاد الخبراء الاستشاريين الدوليين، ٢٠٠٤). يتولى المشرف إدارة وتوجيه وتنسيق الأعمال

والجهود الفردية داخل الجماعة التي يشرف عليها. ويقوم بمجموعة متنوعة ومتداخلة من الأعباء والأنشطة التي يتطلبها الأداء الكفء والفعال لدوره الحيوي والمركب من ثلاثة أدوار فرعية هي (حسين، ١٩٩٩): الدور الإداري: يمارس المشرف من خلال هذا الـدور وظـائف العمليـة الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتصال داخل مجموعة. كما يشرح ويوضح ويفسر الأهداف والسياسات والخطط والتغييرات التي تنوي المنظمة إحداثها مستقبلاً. والدور التمثيلي: يمثل المشرف العاملين أمام الإدارة فيرفع إليها مطالبهم ومقترحاتهم وتظلمـاتهم وأحاسيـسهم، وردود أفعالهم إلى رؤسائه مع تأييدها، ونجاح المشرف في تمثيل مرؤوسـيه مرهـون بقبـول رؤسائه لهذا الدور. وكثيراً ما يؤدي قيام المشرف بالدور التمثيلي إلى تعرضه لعـدة ضـغوط وإحباطات من مطالب الإدارة والعمال. فالإدارة تنحصر توقعاتها من المشرف في النواحي الفنية والإنتاجية، بينما تتجه توقعات العاملين منه إلى الجوانب النفسية التي تعبر عن إشباع حاجـاتهم وتلبية رغباتهم وحل مشكلاتهم. والدور التعاوني: إن المشرف ومجموعتـه لا يعيـشون فـي المنظمة في عزلة عن الآخرين لكنهم يتعاونون مع الغير لتتكامل جهـودهم مـع المجموعـات الأخرى في الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة من أجل تحقيق الأهداف مـن خـلال العمـل الجماعي وتنسيق جهود الأفراد والجماعات.

– **مفهوم نطاق الإشراف:**

يواجه كل تنظيم مشكلة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، التي عادة ما يعبر عنها بمفهوم نطاق الإشراف Span of Control والذي يحدد عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية (العواملة، ٢٠٠٠). وتباينت إجابة علماء الإدارة والباحثين عـن نطـاق الإشراف الأمثل، أو بمعنى آخر اختلفت رؤيتهم إلى العدد الأمثل الذي يمكن أن يـشرف عليـه رئيس واحد في كل واقع من مستويات الإدارة. فبعضهم من أنصار أن يكون العـدد محـدوداً،

وبعضهم الآخر يؤيد العدد الكبير. ويعد الجنرال هاملتون Hamilton، أحد القادة في الحــرب العالمية الأولى ، أول من نبه إلى أن يكون العدد محدوداً ، فقد ذكر " أنه يمكن لعقــل الإنــسان العادي أن يوجه بفاعلية عدداً يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عقــول. ويــرى هايمــان Heyman وزميله هلجرت Helgid أن مبدأ نطاق الإشراف يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف على عــدد محدود فقط من المرؤوسين (أبو الخير، ١٩٩٩). ويرى فيفنر Phefner وشيرود Sherwed أنه من الأفضل أن يكون نطاق الإشراف أداة تشخيصية مفيدة في حالات خاصة تبحث عن كمية الإشراف الضرورية من الرئيس، ويتفقان مع جيوليك Gulick في أنه لا يمكن وضع حد معين لأي شخص أن يقوم بقيادتهم وأن يستمع إليهم وأن يستشيرهم ويوجههم ويتابعهم ، فذلك يتوقف على عدد كبير من العوامل المتداخلة منها ما يخص الرئيس، ومنها ما يخــص المرؤوســين، ومنها ما يخص المشكلات وتنوعها (حسين، ١٩٩٩).

- تأثير نطاق الإشراف على الأداء الوظيفي:

ازداد عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها الإدارة العليا في المنظمات والأجهزة الإدارية على السواء نتيجة التغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع، ونتيجة لكبر حجم المنظمات وكثرة فروعها في المناطق الجغرافية، نتيجة تعقّــد العلاقــات بــين المنظمــة والعاملين، وبين العاملين والرؤساء. وذلك يترك أثره على الدور الذي يمكن أن يؤديــه نطــاق الإشراف على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية بصفة عامة والأجهــزة الإداريــة بــصفة خاصة. لقد كشفت البحوث التي أجراها معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان بالولايــات المتحدة الأمريكية أن الإشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الإنتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية، كما كشفت القيادة ودورها الإشرافي في رفع كفاءة العاملين في جميع مستويات الهيكل التنظيمي ابتداء من قمة الهرم حتى قاعدة البناء (أبو الخير، ١٩٩٩). ويشير هاشم إلــى أن

الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم. ويتمثل ذلك في " إيجاد علاقات طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم، وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، وإطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره، وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه، وتوفير الحوافز الإيجابية سواء المادية أو المعنوية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الإفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه، إلى جانب الاهتمام بحل مشكلات العمل " وبذلك يوفّر الجو المناسب للإنتاج بكفاءة وأداء العمل بفعالية (هاشم، ١٩٩٥).

تقويم الأداء الوظيفي:

للتحقق من أن الأداء الوظيفي يسير وفق ما خطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية التقويم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين تجاه الأعمال التي يؤدونها، وتزويدهم بمعلومات عن الواقع الحالي يمكن الإفادة منها، وتحديد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناء على المعلومات المتوافرة، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها (Settle, 1999). ولتقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في الجامعات مبررات لخصها نيومان (Neumann, 2000) بما يأتي: توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التعليمية المختلفة. ومعرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تسهم في تطوير أدائه. وتحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وتلافي الجوانب الضعيفة. وتحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات للتطوير والتدريب لتحسين الأداء. إن عملية تقويم الجامعات أو المعاهد والأقسام الأكاديمية وفق مضامين

جودة الأداء، باتت أحد الاهتمامات الأساسية في الإدارات الجامعية سواء في جانبها الأكاديمي أم التطبيقي كما أن بناء مقاييس لأداء الكليات وأقسامها الأكاديمية يستهدف الإحاطـــة بالمنظومـــة الأكاديمية والإدارية لتلك الكليات، وهذا يستدعي اعتماد المنطـــق المنظـــومي الـــذي يتنـــاول المدخلات والعمليات والمخرجات (محجوب، ٢٠٠٤). إن التعرف علـــى أداء أعـــضاء هيئـــة التدريس ركن أساسي في عملية تقويم الجامعات، ذلك أن واقع الأداء يـــؤثر فـــي فاعليـــة أداء الجامعة سلباً أو إيجاباً في تحقيقها لأهدافها، ويؤكد وليام (William, 1999) وجود ثلاثة معايير للتعرف على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات هي: الجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس من خلال القيام بالأعمال المطلوبة، والاهتمام بجودة التـــدريس المقـــدم للطلبـــة، والموقف تجاه العمل.

يتضح من خلال استعراض الأدب التربوي السابق أن المتغيرات التي تم عرضها والمتعلقة بأنموذج جلبرت (المعلومات، الحوافز، الموارد الأخرى، المعرفة، القـــدرة، والـــدوافع) والأداء الوظيفي من المتغيرات الحيوية والضرورية في علم الإدارة التربوية، حيث تـــؤثر المجـــالات الواردة في أنموذج جلبرت في الأداء الوظيفي، حيث يؤدي اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات بمجالات أنموذج جلبرت إلى نشوء علاقة عمل مميزة بين رؤساء الأقسام الأكاديميـــة وأعضاء هيئة التدريس تقوم على أساس الانسجام والتوافق ما بين الطرفين والتي تـــؤدي إلـــى إنجاز العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

شغلت التنمية البشرية بال المهتمين بالتطوير والعاملين في الميدان التربـوي، لقـد أمكـن الوصول إلى عدة دراسات عربية وأجنبية تُعنى بتطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئات التدريس الجامعي، أما أنموذج هندسة السلوك لجلبرت فإن الدراسات التي تناولته وخاصة العربية منها لا تزال شحيحة جداً، ولعل هذه الدراسة تسهم في إثراء هذا الجانب وتملأ حيزاً لا يزال ينتظـر. ومن هنا فقد تم استعراض عدد من الدراسات التي عنيت بالأداء عموماً وهي مشتركة في ذلـك مع أنموذج جلبرت، بل إن أنموذج جلبرت أحدها. تناول الباحث موضوع الدراسات السابقة من خلال محورين، الأول يتعلق بأنموذج هندسة السلوك لجلبرت ، والثاني عن أداء هيئات التدريس الجامعي، وسيقدّم من خلال كل محور دراسات عربية وأخرى أجنبية.

١. الدراسات السابقة ذات الصلة بهندسة السلوك لجلبرت :

أ) **الدراسات العربية** : إن الدراسات العربية التي تناولت أنموذج جلبرت كـأنموذج لهندسـة السلوك البشري شحيحة جداً وخاصة في مجالها العربي والتربوي تحديـداً، وحيـث إن هـذا الأنموذج يُعنى بالتنمية البشرية، فقد تم البحث عن تطبيقاته في هذا المجال (مجال التنمية) ومن تلك الدراسات:

أجرى **ساعد وحريم** (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفـة وتكنولوجيـا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائيـة بـالأردن. وتكونت عينة الدراسة من (٦٩) من بين الإدارات العاملة في عشر شركات دوائية بـالأردن . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة إيجابية قوية بـين إدارة المعرفـة والميـزة التنافسية. توجد علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافـسية. وتتفـق

الدراسة الحالية مع دراسة ساعد وحريم في أن عاملي المعرفة والمعلومات هي عوامل ضرورية لتحسين الأداء وبالتالي تقوية الموقف التنافسي.

وأجرت **المعايطة** (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية بناءً على منهجية هندسة البشر (الارجونوميكا)(Ergonomics). وتألف مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، البالغ عددهم (153) شكلت أَفراد الدراسة. وتم بناء أَداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بناءً على واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات: تصميم بيئة العمل وتنمية الأفراد والبيئة الثقافية والمادية والإدارة، بمعدل (72) فقرة لجميع مجالات الدراسة. وأَشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم بناءً على واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الأَداة. هنالك فروق تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس، ولصالح الدكتوراه والمديرين العامين والذكور في جميع المجالات. تم اقتراح تصور ارجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها، في المجالات الأربعة السابق ذكرها. وتم تطوير استراتيجيه تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري بناءً على مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا)، وقد تم تناول كل مرحلة من مراحلها على حده.

وقامت **الجزري** (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى إظهار الآثار الممكنة لتطبيق أنموذج جلبرت في هندسة السلوك عبر تحليل العلاقة والأثر، استناداً إلى آراء مجتمع الدراسة في شركات صناعة الدواء الأردنية وكان ذلك من خلال عيّنة بلغت (٧٢) من بين الإدارات العاملة في

خمس عشرة شركة دواء أردنية (١٥)، تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ، ومساعد مدير عام، ومدير دائرة، ومساعد مدير دائرة ، ورئيس قسم ومدير شعبة وكانت أبرز نتائج تلك الدراسة كما يلي: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنموذج هندسة السلوك لجلبرت بعامليه الرئيسين بيئة العمل والفرد، وبين تحسين أداء الشركات. وإن مجموعة العوامل الخاصة بالفرد ضمن أنموذج جلبرت كانت أقوى من حيث علاقتها الإيجابية بعوامل الأداء ، تأتي بعدها مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة العمل. بيّنت نتائج الدراسة كذلك أن الحوافز ضمن مجموعة العوامل الخاصة ببيئة العمل في أنموذج جلبرت ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء الشركات المبحوثة مقارنة بكل من المعلومات والموارد. كما ظهر أن الدوافع ضمن مجموعة العوامل الخاصة بالفرد ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء الشركات ذاتها مقارنة بباقي العوامل الأخرى التي تخص الفرد وهي (المعرفة والقدرة).

ب) الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة **دين** (Dean, 1994) إلى التعرف على المعيقات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ولأغراض تنفيذ Dean للجانب التطبيقي لدراسته فقد تم استخدام أنموذج هندسة السلوك لجلبرت أساساً لتجربة ضمت (١٠٠٠) مشارك من عدد من الشركات الصناعية والخدمية وغيرها. وتم تسليم كل مشترك ورقة تعليمات تحتوي على السؤال التفصيلي الآتي: أي من المجالات الستة الآتية تشعر أنه إذا ما أدخل عليه تحسين، فإنه يمكنك من أداء عملك بشكل أفضل؟ ، والعوامل الستة هي: توقعات أداء واضحة، وتغذية راجعة مناسبة حول كفاية أدائك (معلومات)، وأدوات، وموارد، ومواد لتحقيق أهداف الأداء (الموارد الأخرى)، ودخل مناسب وحوافز مالية، وغير مالية محتملة تبعاً لواقع الأداء (حوافز)، وتدريب منظم يناسب متطلبات عملك (المعرفة)، وتطابق مهاراتك ومتطلبات عملك (القدرات)، وضمان للأمن الوظيفي

والقبول الاجتماعي (الدوافع). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: اختيار ثلثي المشاركين لعوامل البيئة كمعيقات بحاجة إلى التحسين، أي أنهم اعتبروا أن عوامل البيئة هي العوامل التي يجب مراعاتها لتنمية الأداء البشري، وإنجاز العمل بصورة أفضل، وأن استخدام المدخلات الأخرى مثل إعادة تصميم العمل، وتقليص الوظائف، وإيجاد وظائف جديدة، واستخدام تقنيات مطورة، واستمرار التقدم العلمي والتقني، كل ذلك يتطلب استمرار الاعتماد على التدريب كتدخل هام في كثير من الأحيان.

وأجرى **البرتو** (Alberto, 2000) دراسة هدفت إلى استقصاء أثر (إدارة المعرفة) على الابتكار والإبداع، والقدرة التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من مجموعة من العاملين في شركات القطاع الخاص الأمريكي. وبعد تحليلها إحصائياً أظهرت النتائج الآتية لدراسته: يؤثر تطوير الأفراد وتنمية معارفهم إيجابياً على إبداعاتهم، مما يؤدي إلى امتلاك الشركة لمقومات النجاح، وزيادة مقدرتها التنافسية. ويؤثر تطوير الأفراد وتنمية معارفهم إيجابياً على تطوير المنتجات والعمليات بشكل دائم، يحقق طموحات العملاء وتطلعاتهم.

وأجرى **هانسون (Hanson, 2000)** دراسة هدفت إلى الكشف عن دور السلوك في تحسين العمل الجماعي عند الموظفين لتطوير البرمجيات للعميل بحلول تاريخ محدد. أجريت هذه الدراسة في إحدى شركات الحاسبات الآلية (الكمبيوتر) العاملة في فرنسا. عمدت الدراسة إلى الإفادة من أنموذج Gilbert في تحسين العمل الجماعي للموظفين وملاحظة التغير نحو السلوك المرغوب لدى هؤلاء العاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٠٥) ممن يعملون في الشركة. بينت نتائج الدراسة أن تطبيق أنموذج جلبرت داخل هذه المنظمات أسهم في إيجاد سلوكات إيجابية أسهمت في خلق جو من التعاون بين العاملين، كما أظهرت النتائج أنه قبل

تطبيق أنموذج جلبرت كانت هناك عدة مشكلات في تنظيم عمل الجماعات داخل المنظمة، ومن تلك المشكلات: انشغال قائد المجموعة بوقت التسليم، في الوقت الذي لم يقم فيه بتحديد أعمال أعضاء المجموعة. لم يكن لدى الفريق جميع الموارد التي يحتاجها لتحقيق هدفه. عدم قدرة المجموعة على التواصل مع القادة لتوضيح بعض المسائل الشائكة مما أدى إلى زيادة التباس أعضاء المجموعة. عدم الكفاءة في العمل، وذلك لعدم وجود الخبرة الكافية لبعض أعضاء المجموعة. عدم دقة السياسات الواجب اتباعها عند اتخاذ الإجراءات لإتمام عملية البرمجة مما أدى إلى ضياع الوقت. عدم وجود اتصال بين أعضاء الفريق. وجميع تلك المشاكل نتج عنها سوء الفهم والأخطاء باهظة التكلفة ، ووضع المزيد من الضغوط على الفريق لتلبية الموعد النهائي المحدد ، كما أظهرت الدراسة أن جميع الصراعات أدت إلى ضرورة التدخل من أصحاب النفوذ الأكبر في هندسة السلوك لديهم، وتقسيم المهام وذلك لمساعدة الفريق على خلق مجتمعات إنتاجيه من شأنها أن تحقق النتائج المرجوة.

وأجرى **جاييسكي** (Gayeski, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من خلال الإجابة عن خمسة تساؤلات أساسية ولأغراض تحقيق أهداف دراسته فقد اعتبر Gayeski أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري(HTP) منهج نظمي موجه من أجل: تحديد أهداف الأداء وفجوات الأداء، وتحديد أسباب تلك الفجوات، وتطوير التدخلات والحلول لإغلاق تلك الفجوات. وفي الجانب التطبيقي لدراسة Gayeski تم تحديد مجتمع الدراسة بـ (٥٠) شركة لديها معايير تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري(HTP) وهي شركات مختلفة الأحجام والنشاط تضم قوى عاملة متنوعة الجنسيات، والخبرات، والجنس من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) تعمل في فرنسا ، وبعد إجراء الاتصال وتصنيف تلك الشركات؛ لأخذ الموافقة على عمل الدراسة فيها، تم حصر

العينة بـــ (٨) شركات. وقد خلصت دراسة (Gayeski) إلى مجموعة من النتـــائج أهمهـــا: أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري تثبت دورها الكبير في تحقيق أهداف الـــشركة، وأن تطبيقـــات تكنولوجيا الأداء في الوقت الذي حققت فيه نجاحاً باهراً، فإنها لم تدم مدة طويلة؛ بـــسبب تغيـــر موقف الإدارة وانخفاض دعمها لها مع الوقت. إن أكبر معوقات تحـــسين الأداء لـــيس نقـــص المعرفة أو المهارة، وإنما ضعف الاهتمام ببيئة العمل (وهي المسألة الأساسية التي أكد عليهـــا جلبرت).

٢- الدراسات ذات الصلة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي :

أ- الدراسات العربية:

أجرى **شاهين (٢٠٠٤)** دراسة على عينة من أساتذة الجامعات في قطاع غـــزة هـــدفت إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي ، إضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية ، مع التركيز على أهمية ودور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي. أوضحت نتائج الدراسة أن دور عضو هيئة التدريس ينحصر بـــشكل عام في التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه ، والتأليف والترجمة، والتطوير المهني وخدمـــة المجتمع، والبحث العلمي، وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسة تتعلق بالطلبـــة ، والمؤســـسة التعليمية، والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه، أما بخصوص متطلبات الجودة وعلاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية ، فقد تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئـــة التـــدريس أنفـــسهم ، باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة، وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك دور وسائل التطوير المهني، وأهميته في رفع واقع المـــدخلات والعمليـــات والمخرجات في المنظومة التعليمية، سيما أن التطوير المهني سينعكس إيجابـــاً علـــى تطـــوير

مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، لهذا فإن التطوير المهني مُتطلَّب لتحقيق الجودة، وبدونه فإن تحقيق الجودة سيكون أمراً صعباً، ولن يتحقق الأداء المرغوب المنسجم مع متطلبات الجودة .

وأجرى **المصري** (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف الحاجات الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين واحدة للعمداء والثانية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٨٩) فرداً بواقع (٤٨) عميداً و(١٤١) رئيس قسم أكاديمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجالات أداة الدراسة كان متوسطاً من وجهة نظرهم. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية على مجمل مجالات أداة الدراسة يمكن أن تعزى إلى أعمارهم ورتبهم الأكاديمية وخبراتهم الإدارية ولنوع الكليات التي يعملون بها.

وقام **الصرايرة** (٢٠٠٥) بدراسة هدفت تعرف واقع التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وشملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (٥٨٢) عضو هيئة تدريس و (٧٧) رئيس قسم أكاديمي. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت أداتان الأولى موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس، والثانية: موجهة إلى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد بينت نتائج الدراسة الآتي: أن واقع الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً. وكذلك بينت النتائج أن واقع التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً وأن واقع شعورهم بالأمن كان مرتفعاً أيضاً.

ب) الدراسات الأجنبية:

أجرى **براون واتكنز** (Brown & Atkins, 1986) دراسة هدفت إلى تقييم أنشطة تدريب أعضاء هيئات التدريس بالجامعات البريطانية ، شملت الدراسة عينة من أعضاء هيئات التدريس في (٤٢) جامعة و (٢٥) كلية جامعية في المملكة المتحدة . ومما توصلت إليه تلك الدراسة النتائج التالية: أن أنشطة التدريب ظلت تركز في الغالب على المهارات التدريسية، وإن كان هناك إدراك متزايد لأهمية التدريب بالنسبة لجميع أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحوث والإدارة بمثل ما للتدريس. وأن هناك ما يكفي من الموارد والخبرات لتوفير التدريب في مختلف الموضوعات، ولكن هناك إفادات بوجود معوّقات مختلفة لأنشطة التدريب. وأن الموضوعات الأكثر تناولاً في مقررات التدريب مرتبة ترتيبا تنازليا كانت: التدريس في مجموعات صغيرة، المحاضرة، التعلّم المستند إلى الحاسوب، مساعدة الطلبة على التعلّم، التقويم والامتحانات. وأن مفهوم التدريب المقدّم كان يُركّز على التقنيات التدريسية مع تركيز أقل على الجوانب الأكثر اتساعا مثل تنمية المهارات الاستشارية.

وأجرى **رولنز** (Rawlins, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن العناصر والعوامل التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن تحسين السلوك الوظيفي للموظفين. أجريت الدراسة على ثلاث عشرة شركة من شركات الرعاية الصحية الموجودة في كينيا وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) عاملاً. أظهرت نتائج الدراسة العوامل والعناصر التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات وهي: توفير الهياكل الأساسية الكافية للشركات مثل: المعدات، واللوازم الطبية، وتأمين المرافق الصحية النظيفة، وتحسين

البنية التحتية الأساسية للمكان لتجنّب نقص الإمدادات. وبينت الدراسة أهميــة وجــود القيــادة الإدارية للشركات، لدورها في ربط الموظفين من خلال إضافة الروح الجماعية بين المــوظفين لتحفيز الموظفين على أداء عملهم وتوحيد الإجراءات المالية، وتأمين الرعاية الصحية لعــائلات الموظفين ليشعر الموظفون بالمساواة، وبذلك تتحسن الروح الجماعية عندهم، مما يــؤدي إلــى تحسّن الأداء الوظيفي للموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو إدارة فعالة قــادرة على إيجاد طرق مبتكرة في صنع القرار وحل المشاكل، والنهج الذي يجــب أن تــسير عليــه المستشفيات .

وأجرى **مولندا و بيرشنغ** (Molenda, Pershing, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأداء الوظيفي عند الموظفين . أجريت الدراسة على الموظفين في كوريا، استخدمت الدراســة أسلوب إجراء الدورات التدريبية للموظفين لتعليمهم الاستراتيجيات التي يجب علــيهم اتباعهــا لتحسين أدائهم الوظيفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٢٠) موظفاً. أظهرت الدراسة الأثــر الاستراتيجي لإنتاج نماذج متميزة متكاملة من ناحية تعليمية وغير تعليمية، بينت الدراسة جميع التدخلات التي يجب أن تقترح لتحسين الأداء والإنتــاج مــن حيــث التــزام الأداء المناســب والتصميمات المقترحة ، والسير وفق المنهجية المتبعة للعمل ، وذلك لإنتاج أفــضل. أظهــرت الدراسة أهمية تقييم كل مرحلة من مراحل خطوات العمل لضمان الإنتاج حسب الاستراتيجيات المرسومة للعمل ولمراقبة الإنتاج ، ولاقتراح خطوات بديلة لتحسين فرص تنفيذ الأنشطة في كل مرحلة من مراحل الأداء الوظيفي العملي.

استخلاص ما ورد في الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسة الواردة في هذه الدراسة، يمكن استخلاص ما يأتي: عدم وجود دراسات عربية تربوية تناولت موضوع واقع الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك، إلا أن بعض الدراسات تناولته في مجالات غير تربوية كدراسة (الجزري، ٢٠٠٧) والتي اهتمت بتوضيح أثر تطبيق هندسة السلوك لجلبرت في تحسين أداء شركات صناعة الدواء الاردنية.

وفيما يتعلق بحركة تكنولوجيا الأداء البشري فقد تناولته بعض الدراسات مثل المعايطة (٢٠٠٥) التي هدفت إلى تطوير استراتيجية إدارية لزيادة كفاءة العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية بناءً على منهجية هندسة البشر. وتناولت دراسة جاييسكي (٢٠٠١) الصعوبات التي تواجه حركة تكنولوجيا الأداء البشري. بينما تناولت دراسة البرتو (٢٠٠٠) أثر إدارة المعرفة على الابتكار والابداع. بينما تناولت دراسة هانسون (٢٠٠٠) دور السلوك في تحسين العمل الجماعي عند الموظفين لتطوير البرمجيات.

وفيما يتعلق بمتغير الأداء فقد تناولته عدة دراسات من حيث قياس أداء العاملين الإداريين، وفي المجال التربوي تم تناول أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وتم ربط الأداء الوظيفي بمجموعة من المتغيرات الإدارية كالتماثل التنظيمي كما في دراسة الصرايرة (٢٠٠٥) وتناولت دراسات أخرى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مثل دراسة وراولنز (٢٠٠٣)، ومولندا وبيرشنغ (٢٠٠٣). بينما بحثت أخرى في تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ، وهذا ما تناولته دراسة المصري (٢٠٠٥) حيث أكدت على الحاجات الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكادية في الجامعات الاردنية الحكومية والأهلية.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة غياب الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لتعيل السلوك مما يعطي الباحث الدافع الكبير لإجرائها.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض جوانب متغيرات الدراسات السابقة، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جوانب متنوعة منها العينة المطبقة عليها والهدف من الدراسة وبهذا تكون هذه الدراسة من الدراسات الوحيدة – في حدود علم الباحث التي يتم تطبيقها في المملكة العربية السعودية ضمن هذه الفئة. ويمكن إجمال مجالات إفادة الباحث من الدراسات السابقة بالآتي:

أفادت الدراسات السابقة الباحث في الاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها وآلية الإفادة من فقراتها في استبانة الدراسة الحالية من حيث الصياغة. كما أفادت الدراسات السابقة الباحث في آلية اختيار عينة الدراسة وطرق اختيارها والتحليل الاحصائي المناسب المستخدم وفقاً لأسئلة الدراسة. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء الإطار النظري والاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم يطلع عليها من قبل.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أوجه عديدة منها اختلاف مجتمع الدراسة والعينة المطبقة عليها والهدف من الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي تتناول موضوع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك، وتناولها لمتغيرات متعددة كنوع الكلية والرتبة الأكاديمية والخبرات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال توضيح منهج الدراسة ووصف مجتمعها، وطريقة اختيار العينة، وخطوات بناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ويتضمن كذلك توضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة حائل بمنطقة حائل، وجامعة الملك خالد بمدينة أبها. وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (٥١٢٠) وفق إحصائيات وزارة التعليم العاليالسعودية للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م عضو هيئة تدريس ويبين الجدول (٤) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (٤)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية حسب متغيرات الدراسة

الجامعة	المنطقة الجغرافية	المتغيرات								المجموع
		نوع الكلية		الرتبة الأكاديمية			الخبرة بالسنوات			
		علمية	أدبية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	١–٥	٦–١٠	أكثر من ١٠	
جامعة الملك سعود	الوسطى	١٤٥٠	٧٤٢	٨٥٠	٩٥٠	٣٤٢	٧٥٠	٩٥٠	٤٤٢	٢١٤٢
جامعة الملك عبد العزيز	الغربية	٨٠٠	٦٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٤٠٠	٥٠٠	١٤٠٠
جامعة الملك فيصل	الشرقية	٢٨٠	٣٥٣	٢٤٠	١٩٠	٢٠٣	١٩٠	٢٥٠	١٩٣	٦٣٣
جامعة حائل	الشمالية	١٨٠	١٧٠	١٢٠	١٦٠	٧٠	٨٥	١٤٠	١٢٥	٣٥٠
جامعة الملك خالد	الجنوبية	٢٩٠	٣٠٥	٢٥٠	١٦٠	١٨٥	١٧٨	١٩٩	٢١٨	٥٩٥

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغ عددها (٦٤٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، حيث تمت الاستعانة بإحصائيات ٢٠٠٨/٢٠٠٩ الصادرة عن وزارة التعليم العالي السعودية والجامعات الحكومية المعنية. وتم اختيار الجامعات الآتية لتمثل عينة الدراسة وهي: جامعة الملك سعود، و جامعة الملك عبد العزيز، و جامعة الملك فيصل، و جامعة الملك خالد، و جامعة حائل موزّعة على مناطق المملكة المختلفة (الشمالية والجنوبية والشرقية والغربية والوسطى)، والجدول (٥) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة التدريسية .

الجدول (٥)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة التدريسية

الجامعة	المنطقة الجغرافية	المتغيرات								المجموع
		نوع الكلية		الرتبة الأكاديمية			الخبرة بالسنوات			
		علمية	أدبية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	١–٥	٦–١٠	أكثر من ١٠	
جامعة الملك سعود	الوسطى	١٢٠	٨٠	٧٠	٨٠	٥٠	١٣٠	٤٠	٣٠	٢٠٠
جامعة الملك عبد العزيز	الغربية	٨٠	٤٥	٤٠	٥٠	٣٥	٧٠	٣٠	٢٥	١٢٥
جامعة الملك فيصل	الشرقية	٧٠	٥٥	٣٥	٤٥	٤٥	٦٠	٥٠	١٥	١٢٥
جامعة حائل	الشمالية	٤٠	٥٠	٢٥	٢٥	٤٠	٣٠	٣٠	٣٠	٩٠
جامعة الملك خالد	الجنوبية	٤٠	٦٠	٣٠	٤٠	٣٠	٢٥	٤٠	٣٥	١٠٠

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات ، لقياس أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بالموضوع ومراجعة بعض الدراسات

السابقة ذات الصلة كدراسة الدحلة (٢٠٠٣)، وحياصات (٢٠٠٥)، والجزري (٢٠٠٧). وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة. أما **الجزء الثاني: فقد اشتمل** على التعريف بأنموذج هندسة السلوك لجلبرت، أما الجزء الثالث فقد اشتمل على الأبعاد الرئيسة للدراسة، وتضمن بصورته الأولية (٤٥) فقرة تغطي أبعاد أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والملحق (١) يوضح ذلك. وقد شملت مجالين رئيسين، هما:

المجال الأول: العوامل الخاصة ببيئة العمل؛ وتضمن هذا المجال (٢٥) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية لهذا المجال وهي كالآتي: المعلومات، وتضمن (٩) فقرات، والحوافز وتضمن (١١) فقرة، والموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) وتضمن (٥) فقرات. أما المجال الثاني: العوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه وتضمن هذا المجال (٢٠) فقرة موزعة على المجالات الفرعية وهي كالآتي: المعرفة وتضمن (٧) فقرات، والقدرة وتضمن (٦) فقرات، والدوافع وتضمن (٧) فقرات. تجدر الإشارة إلى أن فقرات الاستبانة كانت كلها إيجابية .

صدق الأداة:

للتأكد من صدق المحتوى للأداة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على (عشرة) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وبعض الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز) والملحق (٢) يوضح أسماء المحكمين ، وذلك للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها إلى المجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبيانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم

تعديل بعضها من حيث الصياغة اللغوية وحذف الآخر، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٤٤) فقرة والملحق (٣) يبين ذلك.

ثبات الأداة:

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على (٢٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (٠,٨٨) وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الستة المكونة للأداة ما بين(٠,٨٣ – ٠,٩٣)، وقد أشارت قيم معامل الارتباط إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي وذلك وفق الترتيب التالي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

قيم معاملات ثبات أداة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية وثبات مجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	المعلومات	٩	٠,٩٢
٢	الحوافز	١٠	٠,٩٣
٣	الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد)	٥	٠,٩١
٤	المعرفة	٧	٠,٨٣
٥	القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	٦	٠,٨٨
٦	الدوافع	٧	٠,٩١
الكلي		٤٤	٠,٨٨

إجراءات الدراسة :

تم اتباع الإجراءات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

- تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من خلال إحصائيات وزارة التعليم العالي السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

- توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية مع التوضيح للمبحوثين أهمية البحث وأهدافه وكيفية تعبئة الاستبانة. حيث تم توزيع (٧٠٠) استبانة وتم استرجاع (٦٤٠) استبانة صالحة للتحليل واعتبرت عينة الدراسة

- قام الباحث والزملاء المتعاونون معه بجمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة حيث استغرق توزيع الاستبانات وجمعها ثمانية أسابيع.

- تفريغ الاستجابات وإجراءات المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- المتغير المستقل (المتغير الاساسي): ويشمل واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.

ب- المتغير الوسيط (المتغير الثانوي): ويشمل

- نوع الكلية ولها مستويان (كليات علمية، وكليات أدبية).

- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

- الخبرة التدريسية: ولها ثلاثة مستويات (قصيرة أقل من ٥ سنوات، متوسطة من من ٥ إلى أقل من١٠ سنوات، طويلة ١٠ سنوات فأكثر)

ج- المتغير التابع: وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

وللإجابة عن الأسئلة الثاني والثالث والرابع المتعلقة بالكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة) تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات، ولأجل الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق فيها وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي وذلك وفق الترتيب التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وتم تحديد واقع الأداء باعتماد المعادلة الآتية: طول الفئة =(القيمة العليا – القيمة الدنيا) تقسم على عدد المستويات $\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$

وعليه يكون الواقع المنخفض ١ + ١,٣٣ = ٢,٣٣ والواقع المتوسط ٢,٣٣ – ٣,٦٦ والواقع المرتفع ٣,٦٦ – ٥ . وبشكل أكثر تحديداً تكون المستويات كما يلي :

الواقع المنخفض : من ١ إلى أقل من ٢,٣٣.

الواقع المتوسط : من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦

الواقع المرتفع: من ٣,٦٦ إلى ٥.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها؟

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها لكل مجال ، يوضحها الجدول ٧ .

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
٤	المعرفة	٣,٧١	١,٢٧	١	مرتفع
٦	الدوافع	٣,٥٦	٠,٩٧	٢	متوسط
٥	القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	٣,٥٥	١,٠٢	٣	متوسط
١	المعلومات	٣,٥٢	٠,٨٨	٤	متوسط
٣	الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد)	٣,٣٤	١,٠٤	٥	متوسط
٢	الحوافز	٣,١٣	٠,٩٥	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٤٥	٠,٨٨	متوسط	

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الأداء والرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة الستة. وأظهرت النتائج الآتي: أن المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهو يعبر عن واقع (متوسط) من الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للمعيار المعتمد في الدراسة. وجاء مجال المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٢٧)، وهو واقع مرتفع من الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً للمعيار الذي استخدمه الباحث لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

أما مجال الدوافع فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ويعد واقعاً مرتفعاً. وجاء في المرتبة الثالثة مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٠٢)، ويعد واقعا متوسطاً ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ويعد واقعا متوسطاً. وجاء في المرتبة الخامسة مجال الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (١,٠٤)، ويعد واقعا متوسطاً، أما المرتبة السادسة والأخيرة فجاءت لمجال الحوافز بمتوسط حسابي (٣,١٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٥) وهو يعد واقعا متوسطاً.

أما فيما يتعلق بواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها على فقرات كل مجال من المجالات الستة فكانت كما يأتي:

١- العوامل الخاصة ببيئة العمل:

أ- مجال المعلومات

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال (المعلومات) ، يوضحها الجدول ٨ .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
٣	يبدي رئيس القسم اهتماماً بتطوير أسلوب الأداء المطلوب من عضو هيئة التدريس	٣,٧٤	١,٠٦	١	مرتفع
٧	تسمح طبيعة شبكة المعلومات في القسم الأكاديمي بإمكانية تغيير وتطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء كماً نوعاً	٣,٦٨	١,١٩	٢	مرتفع
١	يقوم رئيس القسم بتحديث المعلومات عن مقاييس الأداء دورياً	٣,٦١	١,١٦	٣	متوسط
٥	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل وقبول أعضاء هيئة التدريس لها	٣,٦٠	١,١٤	٤	متوسط
٢	يقوم رئيس القسم بتوفير المعلومات المتعلقة بوصف الأداء المتوقع من عضو هيئة التدريس	٣,٥٦	١,٠٦	٥	متوسط
٩	يلتزم رئيس القسم بدراسة طاقة العمل في النشاط البشري	٣,٤٠	١,١٥	٦	متوسط
٤	يهتم رئيس القسم بضمان حصول عضو هيئة التدريس على التغذية الراجعة ذات العلاقة بالأداء	٣,٣٩	١,١٤	٧	متوسط
٨	يقوم رئيس القسم بعمل برامج تدريبية لأعضاء هيئته التدريس على استخدام نظام المعلومات بهدف رفع واقع أدائهم	٣,٣٠	١,١٧	٨	متوسط
٦	يركز رئيس القسم على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة	٣,٢٧	١,٠٧	٩	متوسط
الدرجة الكلية		**٣,٥٢**	**٠,٨٨**	**متوسط**	

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وواقع الأداء لكل فقرة من فقرات المجال الأول: المعلومات، وأظهرت النتائج الآتي: أن الدرجة الكلية لفقرات مجال (المعلومات) جاءت بواقع (متوسط) من واقع الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية حيث بلغ هذا المتوسط (٣,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٨٨) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٤- ٣,٢٧)، فقد جاءت

الفقرة (٣) " يبدي رئيس القسم اهتماماً بتطوير أسلوب الأداء المطلوب من عضو هيئة التدريس " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وبانحراف معياري قدره (١,٠٦). بينما جاءت الفقرة (٦) يركز رئيس القسم على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة "بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وبانحراف معياري قدره (١,٠٧) .

ب- مجال الحوافز:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال (الحوافز) ، يوضحها الجدول ٩ .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
٧	يعمل رئيس القسم نحو ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس	٣,٥٨	١,٠٧	١	متوسط
٦	يسعى رئيس القسم نحو إيجاد بيئة تنظيمية مرنة	٣,٤٨	١,٠٤	٢	متوسط
٥	يطبق رئيس القسم العدالة في منح الحوافز لجميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز بناءً على واقع أدائهم فقط	٣,٣٤	١,٢٧	٣	متوسط
٣	يسعى رئيس القسم إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارة أكبر في مجال العمل	٣,٣١	١,١٥	٤	متوسط
٤	يراعي رئيس القسم بشكل خاص أن تكون فرص التقدم الوظيفي من بين الحوافز المتاحة لجميع العاملين	٣,١٥	١,٢٨	٥	متوسط
٩	يعمل رئيس القسم على استقطاب القوى البشرية المؤهلة من خلال الحوافز المادية	٣,١٥	١,٢٤	٥	متوسط
٨	تتوقف الحوافز في القسم على نتائج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس	٣,٠٦	١,٢٥	٧	متوسط
١٠	يسعى القسم لشمول الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أفكاراً إبداعية	٢,٩٧	١,٢٤	٨	متوسط
١	يوفر رئيس القسم نظاماً للحوافز المالية والمعنوية مرتبطاً بالأداء	٢,٥٣	١,٢١	٩	متوسط
٢	يتميز نظام الحوافز المالية والمعنوية في القسم بالتنوع	٢,٥٣	١,٢١	٩	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,١٣	٠,٩٦		متوسط

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الحوافز الآتي: أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال (الحــوافز) بلغ (٣,١٣) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ويعبر عن واقع متوسط من واقع الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية . وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٨- ٢,٥٣)، فقد جــاءت الفقــرة (٧) " يعمل رئيس القسم نحو ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس "بأعلى متوسط حسابي بلــغ (٣,٥٨)،وبانحراف معياري قدره (١,٠٧). بينما جاءت الفقرة (٢) "يتميز نظام الحوافز الماليــة والمعنوية في القسم بالتنوع "بأدنى متوسط حسابي بلغ (٢,٥٣)،وبانحراف معياري قدره (١,٢١).

ج- الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد):

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال المواد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) ، يوضحها الجدول ١٠.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
٥	يحرص رئيس القسم أن تكون البيئة التي تحفظ فيها المواد والمستلزمات آمنة	٣,٤٢	١,١٤	١	متوسط
٢	يقوم القسم بالتحقق من أن الأجهزة المستخدمة تلبي حاجات أداء أعضاء هيئة التدريس من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام	٣,٣٣	١,٠٩	٢	متوسط
٣	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من الأساليب التي تؤدى بها الأعمال	٣,٣٣	١,١٨	٢	متوسط
٤	يقوم رئيس القسم بالتطوير المستمر لمنظومة التجهيز بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل	٣,٣٠	١,١٦	٤	متوسط
١	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل	٣,٢٨	١,٢٣	٥	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٣٤	١,٠٤		متوسط

أظهرت النتائج الآتي: أن الدرجة الكلية لفقرات مجال الموارد الأخــرى (الأدوات والوقــت والمواد) جاءت بواقع متوسط من واقع الأداء لرؤســاء الأقســام الأكاديميــة وبلغــت (٣,٣٤)

وبانحراف معياري (١,٠٤) ، \وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٢- ٣,٢٨)، فقد جاءت الفقرة (٥) " يحرص رئيس القسم أن تكون البيئة التي تحفظ فيها المواد والمستلزمات آمنة " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، وبانحراف معياري قدره (١,١٤). بينما جاءت الفقرة (١) " يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل "بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٨)، وبانحراف معياري قدره (١,٢٣).

٢- العوامل المتعلقة بالفرد العامل:

أ- مجال المعرفة:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال (المعرفة) ، يوضحها الجدول ١١ .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
٦	يعتقد رئيس القسم أن توفير فرص التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس يساعدهم في تنميتهم وظيفياً في تطوير أدائهم	٣,٩١	١,١٩	١	مرتفع
٥	يحث رئيس القسم الجامعة على أن توفر فرص التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس	٣,٨٤	١,٠٩	٢	مرتفع
٧	يدرك رئيس القسم بأن المعرفة العلمية تتطلب التحديث المستمر لتلبي الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	٣,٧٢	١,١٠	٣	مرتفع
١	يهتم رئيس القسم بأن تكون البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مصممة بطريقة علمية ومنهجية	٣,٧١	١,٠٤	٤	مرتفع
٢	يدرك رئيس القسم دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة في بيئة العمل	٣,٦٤	١,٠٩	٥	مرتفع
٤	يدرك رئيس القسم أهمية إيجاد بيئة مثالية لأعضاء هيئة التدريس من خلال اكتشافه لذاته وإمكاناته	٣,٦٢	١,١٢	٦	متوسط
٣	يسعى رئيس القسم لإتاحة نشر المعرفة بوسائل مختلفة بما في ذلك النشرات والكتيبات	٣,٥٤	١,٠٦	٧	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٧١	١,١٩		مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن الدرجة الكلية لفقرات مجال العوامل المتعلقة بـــالفرد العامل (المعرفة) جاءت بواقع مرتفع من واقع الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبلغت (٣,٧١) وبانحراف معياري (١,١٩) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩١- ٣,٥٤)، فقد جاءت الفقرة (٦) " يعتقد رئيس القسم أن توفير فرص التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس يساعدهم في تنميتهم وظيفياً في تطوير أدائهم " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وبانحراف معياري قـــدره (١,١٩). بينما جاءت الفقرة (٣) " يسعى رئيس القسم إلى إتاحة نشر المعرفة بوسائل مختلفة بما في ذلك النشرات والكتيبات "بأدنى متوسط حسابي بلـــغ (٣,٥٤)، وبـــانحراف معيـــاري قـــدره (١,٠٦)، كما أظهرت النتائج أن خمس فقرات حصلت على متوسطات بدرجـــة (مرتفعـــة) ، وفقرتين بدرجة (متوسطة) .

ب- القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته).

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) ، يوضحها الجدول ١٢ .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
١	يتحقق رئيس القسم من أن قدرات أعضاء هيئة التدريس تمكنهم من الأداء المقبول وصولاً للأداء الأنموذجي المرغوب	٣,٩٥	١,٠٩	١	مرتفع
٣	يتبني رئيس القسم سياسة توظيف أعضاء هيئة التدريس من الموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة	٣,٥٣	١,١٢	٢	متوسط
٢	يتأكد رئيس القسم من التوافق بين قدرات أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات أداء وظائفهم	٣,٥٠	١,٠٧	٣	متوسط
٥	يسعى رئيس القسم لوضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب	٣,٤٩	١,١١	٤	متوسط
٤	يهتم رئيس القسم بتدعيم قدرات أعضاء هيئة التدريس	٣,٤٤	١,٠٨	٥	متوسط
٦	يسعى رئيس القسم لتطوير مقاييس لتقييم قدرة أعضاء هيئة التدريس على العمل الجامعي	٣,٣٦	١,١١	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٥٥	١,٠٢		متوسط

أظهرت النتائج ما يلي: أن الدرجة الكلية لفقرات مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) جاءت بواقع (متوسط) من واقع الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبلغت (٣,٥٥) وبانحراف معياري (١,٠٢) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٥- ٣,٣٦)، فقد جاءت الفقرة (١) " يتحقق رئيس القسم من أن قدرات أعضاء هيئة التدريس تمكنهم من الأداء المقبول وصولاً إلى الأداء الأنموذجي المرغوب " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٥)، وبانحراف معياري قدره (١,٠٩) وهي

الفقرة الوحيدة من بين فقرات هذا المجال حصلت على متوسط بدرجة تقدير (مرتفعة) . بينما جاءت الفقرة (٦) " يسعى رئيس القسم إلى تطوير مقاييس لتقييم قدرة أعضاء هيئة التدريس على العمل الجامعي "بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٦)، وبانحراف معياري قدره (١,١١).

ج- مجال الدوافع:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها في مجال (الدوافع)يوضحها الجدول ١٣

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الأداء
١	يقدر رئيس القسم دوافع أعضاء هيئة التدريس وتطورها	٣,٧٥	١,٠٤	1	مرتفع
٧	يسعى رئيس القسم نحو تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بالرغبة بالوصول للأداء التميز حسبما توكل إليهم مسؤولياتهم	٣,٦١	١,٠٦	2	متوسط
٣	يهتم رئيس القسم بالأفكار الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس	٣,٦٠	١,١٠	3	متوسط
٤	يسعى رئيس القسم لتعميق إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية وقيمة ما يقومون به من أعمال	٣,٥٩	١,١٥	4	متوسط
٦	يعمل رئيس القسم على استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل الجامعي وحقائقه	٣,٥١	١,١٣	5	متوسط
٥	يراعى رئيس القسم التوافق بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف الجامعة	٣,٤٥	١,١٢	6	متوسط
٢	يتبنى رئيس القسم الحوافز المناسبة التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس ودوافعهم	٣,٤٥	١,١٧	7	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٥٦	٠,٩٧	متوسط	

بينت النتائج أن الدرجة الكلية لفقرات مجال الدوافع جاءت بواقع متوسط من واقع الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبلغت (٣,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٥- ٣,٤٥)، فقد جاءت الفقرة (١) " يقدر رئيس القسم دوافع أعضاء هيئة التدريس وتطورها " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وبانحراف معياري قدره (١,٠٤).وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على متوسط بدرجة تقدير (مرتفعة) بينما جاءت الفقرة (٢) " يتبنى رئيس

القسم الحوافز المناسبة التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من أعـضاء هيئـة التـدريس ودوافعهم "بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبانحراف معياري قدره (١,١٧).

نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى نوع الكلية ؟

الجدول (١٤)

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تبعاً لنوع الكلية (يوضح ذلك الجدول ١٤)

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	واقع الدلالة
المعلومات	علمية	١٢٠	٣,٥٩	٠,٨٦	٠,٦١	٠,٥٣
	أدبية	٨٠	٣,٥٤	٠,٩٢		
الحوافز	علمية	١٢٠	٣,٢٨	٠,٩٧	٢,٤٤	*٠,٠١
	أدبية	٨٠	٣,٠٩	٠,٩٤		
الموارد الأخرى	علمية	١٢٠	٣,٣٤	١,١٠	-٢,٢١	*٠,٠٢
	أدبية	٨٠	٣,٥٢	٠,٨٧		
المعرفة	علمية	١٢٠	٣,٧١	١,٥٣	-٠,٩٨	٠,٣٢
	أدبية	٨٠	٣,٨١	٠,٨٨		
القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	علمية	١٢٠	٣,٥٠	٠,٨٧	-٣,٦٧	*٠,٠٠
	أدبية	٨٠	٣,٨١	١,١٩		
الدوافع	علمية	١٢٠	٣,٥٢	٠,٩٩	-٣,٣٣	*0.00
	أدبية	٨٠	٣,٧٨	٠,٩٤		

* دال إحصائياً عند واقع الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسـة لواقـع أداء رؤسـاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك تعزى إلـى

متغير نوع الكلية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لجميع إجابات مجتمع الدراسة في المجالات الستة، وكانت النتيجة كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (-٢,٢١) عند واقع دلالة (٠,٠٢) في محال العوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه في الجانب المتعلق بالموارد الأخرى
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (-٣,٦٧) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (-٣,٣٣) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الدوافع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (٢,٤٤) عند واقع دلالة (٠,٠١) في مجال الحوافز.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (٠,٦١) عند واقع دلالة (٠,٥٣) في مجال المعلومات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية، إذ بلغت قيمة ت (-٩٨.) عند واقع دلالة (٠,٣٢) في مجال المعرفة. كما هو مبين في الجدول (14).

نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنمـــوذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية؟

الجدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تبعاً للرتبة الأكاديمية يوضحه الجدول (١٥)

مصدر التباين	الرتبة الأكاديمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	واقع الدلالة
المعلومات	بين المجموعات	١٩,٠٧	٢	٩,٥٣٧	١٢,٥١	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٨٦,٣٥	٦٣٨	٠,٧٦٢		
	المجموع	٥٠٥,٤٢	٦٤٠			
الحوافز	بين المجموعات	٢٨,٢١٥	٢	١٤,١١	١٥,٧٨	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	٥٧٠,٤٥	٦٣٨	٠,٨٩		
	المجموع	٥٩٨,٦٧	٦٤٠			
الموارد الأخرى	بين المجموعات	٢١,٩٥	٢	١٠,٩٧٥	٩,٩٩	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	٦٩٢,٢١	٦٣٨	١,٠٩٩		
	المجموع	٧١٤,١٦	٦٤٠			
المعرفة	بين المجموعات	١,٥٢٥	٢	٠,٧٦	٠,٤٥	٠,٦٤
	داخل المجموعات	١٠٨٥,٥٦	٦٣٨	١,٧٠		
	المجموع	١٠٨٧,٠٨	٦٤٠			
القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	بين المجموعات	٢٠,٨٤	٢	١٠,٤٢	٩,٧٨	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	٦٨٠,٠٧	٦٣٨	١,٠٦		
	المجموع	٧٠٠,٩١	٦٤٠			
الدوافع	بين المجموعات	١٨,٤٢	٢	٩,٢١	٩,٧٨	*٠,٠٠
	داخل المجموعات	٦٠٠,٨١	٦٣٨	٠,٩٤٢		
	المجموع	٦١٩,٢٣	٦٤٠			

* دال إحصائياً عند واقع الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية تم تحليل التبـــاين الأحـــادي الأكاديمية في الجامعات السعودية لمجالات أداة الدراسة بناءً على متغيـــر الرتبـــة الأكاديميـــة. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (١٢,٥١) عند واقع دلالة (٠,٠) في مجال المعلومات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (١٥,٧٨) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الحوافز.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (٩,٩٩) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الموارد الأخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (٩,٧٨) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (٩,٧٨) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الدوافع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة ف (٠,٤٥) عند واقع دلالة (٠,٦٤) في مجال المعرفة.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار شيفيه Sheffee لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية يوضحه الجدول (١٦)

متغير الرتبة الأكاديمي			متوسط الفروق (أ–ب)	الانحراف الخطأ	واقع الدلالة
عوامل بيئة العمل والعوامل الخاصة بالفرد					
المعلومات	أستاذ	أستاذ مساعد	٠,٠١	٠,١١	٠,٩٩
		أستاذ مشارك	٠,٣٥	٠,٠٩	٠,٠٠
الحوافز	أستاذ	أستاذ مساعد	ـ٠,٢٨	٠,١١	٠,٠٤
		أستاذ مشارك	٠,٢١	٠,١٠	٠,١٠
الموارد الأخرى	أستاذ	أستاذ مساعد	ـ٠,١٦	٠,١٣	٠,٤٥
		أستاذ مشارك	٠,٢٦	٠,١١	٠,٠٧
المعرفة	أستاذ	أستاذ مساعد	ـ٠,٠٦	٠,١٥	٠,٩٣
		أستاذ مشارك	٠,٠٥	٠,١٣	٠,٩٢
القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	أستاذ	أستاذ مساعد	ـ٠,٠٧	٠,١٢	٠,٨٢
		أستاذ مشارك	٠,٣١	٠,١٠	٠,٠٢
الدوافع	أستاذ	أستاذ مساعد	ـ٠,٠٧	٠,١٢	٠,٨٢
		أستاذ مشارك	٠,٣٠	٠,١٠	٠,٠٢

ولمعرفة اتجاهات الدلالة الإحصائية في تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للفروق البعدية. وأظهرت النتائج الآتي: فيما يتعلق بالعوامل الخاصة ببيئة العمل: – كانت الفروق في مجال المعلومات لصالح عينة الدراسة ممن هم في رتبة أستاذ ، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين رتبتهم العلمية أستاذ يرون أن هناك فروقاً في واقع أداء رؤساء الأقسام في الجانب المعلوماتي مقارنة بالذين رتبتهم العلمية أستاذ مشارك. وفي مجال الحوافز كانت الفروق لصالح عينة الدراسة ممن هم في رتبة أستاذ مساعد. أما في مجال الموارد الأخرى وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الفروق في عينة الدراسة ترجع إلى الرتبة الأكاديمية .

أما فيما يتعلق بالعوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه فكانت كالآتي: في مجال المعرفة وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام من عينة الدراسة ترجع إلى الرتبة الأكاديمية. وفي مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) كانت الفروق في واقع الأداء لصالح عينة الدراسة ممن هم في رتبة أستاذ. وفي مجال الدوافع كانت الفروق لصالح عينة الدراسة ممن هم في رتبة أستاذ ..

نتائج السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى سنوات الخبرة التدريسية ؟ .

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية **يوضحها الجدول (١٧)**

مصدر التباين	سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	واقع الدلالة
المعلومات	بين المجموعات	٢٥,٤٥	٢	١٢,٧٣	١٦,٧٥	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٤٧٨,٤٩	٦٣٨	٠,٧٦		
	المجموع	٥٠٣,٩٤	٦٤٠			
الحوافز	بين المجموعات	١٠,٢٧	٢	٥,١٤	٥,٦١	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٥٧٧,١٧	٦٣٨	٠,٩٢		
	المجموع	٥٨٧,٤٤	٦٤٠			
الموارد الأخرى	بين المجموعات	٢٠,٣٥	٢	١٠,١٧	١٠,٢٣	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٦١٨,٨١	٦٣٨	٠,٩٩		
	المجموع	٦٣٩,١٦	٦٤٠			
المعرفة	بين المجموعات	٧٥,٤٠	٢	٣٧,٧٠	٢٤,١٣	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٩٨٤,٢٧٦	٦٣٨	١,٥٦		
	المجموع	١٠٥٩,٦٧	٦٤٠			
القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	بين المجموعات	٤٠,٦٨١	٢	٢٠,٣٤	٢٠,٤٥	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٦٢٦,٧٢	٦٣٨	١,٠٠		
	المجموع	٦٦٧,٤٠	٦٤٠			
الدوافع	بين المجموعات	٧٩,٧٨	٢	٣٩,٨٩	٤٧,٠٨	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٥٣٠,٥٢	٦٣٨	٠,٨٤		
	المجموع	٦١٠,٣١	٦٤٠			

* دال إحصائياً عند واقع الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير سنوات الخبرة التدريسية تم بتحليل التباين الأحادي في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية لمجالات أداة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة التدريسية . وأظهرت النتائج الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة، إذ بلغت قيمة ف (١٦,٧٥) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال المعلومات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة ، إذ بلغت قيمة ف (٥,٦١) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الحوافز.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، إذ بلغت قيمة ف (١٠,٢٣) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الموارد الأخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة ، إذ بلغت قيمة ف (٢٠,٤٥) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة ، إذ بلغت قيمة ف (٤٧,٨) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال الدوافع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة التدريسية ، إذ بلغت قيمة ف (٢٤,١٣) عند واقع دلالة (٠,٠٠) في مجال المعرفة.

الجدول (١٨)

نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة التدريسية في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية يوضحها الجدول(١٨)

متغير الخبرة			متوسط الفروق (أ-ب)	الانحراف الخطأ	واقع الدلالة
عوامل بيئة العمل والعوامل الخاصة بالفرد					
المعلومات	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,١٨٥	٠,١٠١٨٤	٠,٢٢٩
		أكثر من عشر سنوات	٠,٢٩٥٠-	٠,٠٨٦٦٥	٠,٠٠٣
الحوافز	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,٢٢٠٥	٠,١١١٨٥	٠,١٤٤
		أكثر من عشر سنوات	٠,٠٩٤٤-	٠,٠٩٥١٧	٠,٦١١
الموارد الأخرى	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,٤٤٥٥	٠,١١٧٣٥	٠,٠٠١
		أكثر من عشر سنوات	٠,٠٢٦٩	٠,٠٩٩٣٥	٠,٩٦٤
المعرفة	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,٤٩٤٨	٠,١٤٦٠٧	٠,٠٠٣
		أكثر من عشر سنوات	٠,٣٥٢٧-	٠,١٢٤٢٨	٠,٠١٨
القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,٦٥٨٦	٠,١١٦٥٥	٠,٠٠٠
		أكثر من عشر سنوات	٠,٠٩٦٩	٠,٠٩٩١٧	٠,٦٢١
الدوافع	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٠,٤٤٦٤	٠,١٠٨٣٦	٠,٠٠٠
		أكثر من عشر سنوات	٠,٤١٦٩-	٠,٠٩٢٤٤	٠,٠٠٠

ولمعرفة اتجاهات الدلالة الإحصائية في تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للفروق البعدية وأظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

١ - فيما يخص اتجاه الدلالة الإحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فـــي

العوامل الخاصة ببيئة العمل في الجانب المتعلق بالمعلومات كانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تزيد عدد سنوات خبراتهم أكثر من عشر سنوات.

٢ – وفيما يخص الجانب المتعلق بالحوافز فيشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الي الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس.

٣ – وفيما يخص الجانب المتعلق بالموارد الأخرى كانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين يمتد عدد سنوات خبراتهم من (١–٥) سنوات، وفيما يخص الجانب المتعلق بالمعرفة ضمن مجال العوامل الخاصة بالفرد نفسه فقد كانت الفروق لصالح عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبراتهم من (١–٥) سنوات ومن (٦ – ١٠) سنوات ،

٤ – وفيما يخص الجانب المتعلق بالقدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) كانت الفروق لصالح عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبراتهم من (١–٥) سنوات،

٥ – وفيما يخص المتعلق بالدوافع فقد أظهر الجدول وجود فروق بين المجموعة التي لديها خبرة (١–٥ سنوات) والتي لديها خبرة (من ٦–١٠ سنوات) لصالح المجموعة الاولى (١– ٥سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، وتفسيرها، والتوصيات التي خرجت بها وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،والذي ينص على: ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام الكلي لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس جاء بواقع متوسط من الأداء حيث كان المتوسط (٣,٤٥).

يتضح من ذلك أن للعوامل الخاصة ببيئة العمل، والعوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه أهمية بالغة في تسيير أعمال القسم الأكاديمي، من حيث قدرة رؤساء الأقسام وفق العوامل الخاصة ببيئة العمل والفرد نفسه على توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية وبالكمية والنوعية المطلوبة، مما يساعد رؤساء الأقسام على تأدية الأعمال المختلفة بواقع مناسب من الفاعلية، وهذه دلالة واضحة على وجود قوة حقيقية في الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في واقع مدخلاتها، وحسن إدارتها، وحضور الفكر المنظم الموحد للطاقات والجهود، المستمد من فلسفة المجتمع وأهدافه، والذي منه تُستمدّ فلسفة التربية وأهدافها، إذ أن الوظيفة الرئيسة للإدارة هي تنسيق وتنظيم وتوليف جميع الطاقات والسير بها نحو الاتجاه الموحد، والمحقق للأهداف الاستراتيجية. وهذا ربما يدل على اهتمام الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بعضو هيئة

التدريس وظروف عمله وإنتاجيته، من أجل تطوير الأنظمة باستمرار لتستطيع المنافسة والبقاء والصمود في عالم يتسم بالسرعة والمنافسة الشديدة ، وهذا لا يتأتى إلا ببناء وتطوير منظومة كفؤة قادرة على التعامل مع معطيات العصر والتجديد. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على نموذج جلبرت لتعديل السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس كذلك، جاء مستواها مرتفعاً في مجال المعرفة فقط بمتوسط (٣,٧١) ، وجاء في المرتبة الثانية مجال الدوافع بمتوسط ٣,٥٧ ، يليها القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) بمتوسط مقارب لهما(٣,٥٥) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الحوافز والموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) واللذان جاءا بواقع متوسط (٣,١٣) .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجزري (٢٠٠٧) ، ودراسة ساعد وحريم (٢٠٠٤)، و دراسة ألبيرتو (Alberto, 2000) التي بينت نتائجها أن للمعرفة أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين الأداء، ووجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، وبينت كذلك أن الدوافع ضمن مجموعة العوامل الخاصة بالفرد ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء الشركات مقارنة بباقي العوامل الأخرى، وأن لتطوير الأفراد لقدراتهم وتنمية معارفهم أثراً إيجابياً على تطوير المنتجات والعمليات بشكل دائم،أيضاً يؤثر تطوير الأفراد وتنمية معارفهم إيجابياً على إبداعاتهم، مما يؤدي إلى امتلاك الشركة لمقومات النجاح، وزيادة مقدرتها التنافسية، وأن للقدرة وإمكانات الفرد وطاقاته أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين أداء العاملين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة كذلك مع نتائج دراسة سيبرز (Siebers, 2006) التي أظهرت دور المعرفة في نجاح تنفيذ المهام ،حيث يجب تحديد الطرق الواجب اتباعها لإجراء أي عمل علينا تنفيذه خلال فترة زمنية محددة، ومن هذه الطرق ، أولاً : العمل على وضع خطة أساسية تحتوي

على خطط محددة لسير العمل ، ثانيا : العمل على حل المشاكل وتحليلها عند ظهورهـا عنـد إجراء العمل، وذلك للسير نحو خطوات جديدة، وعدم التأخر في تسليم العمل ، وللتأكد من عدم الوقوع في نفس المشكلة ، كما بينت الدراسة النهج المطلوب اتباعه في كل عمل ، وهو تصميم في غاية البساطة للعمل على تسهيل العملية التطبيقية للموظفين، بحيث تخف عليهم الضغوطات والصعوبات، فيشعر الموظف براحة في أداء مهمته، ويتعزز عنده الأداء الجمـاعي، فتتحـسن بذلك نوعية عمله.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة **دين** (Dean, 1994) التي أكدت علـى وجود ستة عوامل تمكن من أداء العمل بشكل أفضل ، والعوامـل الـستة هـي: توقعـات أداء واضحة، وتغذية راجعة مناسبة حول كفاية أدائك (معلومات)، وأدوات، وموارد، ومواد لتحقيق أهداف الأداء (الموارد الأخرى)، ودخل مناسب وحوافز مالية، وغير مالية محتملة تبعاً لواقـع الأداء (حوافز)، وتدريب منظم يناسب متطلبات عملك (المعرفة)، وتطابق مهاراتك ومتطلبات عملك (القدرات)، وضمان للأمن الوظيفي والقبول الاجتماعي (الدوافع).

وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة كل من الجزري (٢٠٠٧) ، دراسة ديـن (Dean , 1994) ودراسة العتيبي (١٩٩٦) ودراسة كونت (Cont, 2006) ودراسـة بـراون واتكنـز (Brown & Atkins, 1986) والتي بينت نتائجها أن الحوافز ضـمن مجموعـة العوامـل الخاصة ببيئة العمل في نموذج جلبرت ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء. وأن من معوقات التفويض التي ترجع إلى المرؤوسين عدم وجود نظام الحوافز، وأن هناك علاقة سلبية بين درجة عدم التأكد في بيئة الإنتاج وبين نسبة التعويضات والحوافز المقدمة للعامل، وأن توفير الموارد والخبرات لها إسهام كبير في مختلف الموضوعات.

وتم تقسيم واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية إلى عاملين: الأول: يتناول العوامل الخاصة ببيئة العمل، والثاني يتعلق بالفرد العامل نفسه، وجاءت نتائج ذلك كما يلي:

أ- العوامل الخاصة ببيئة العمل (المعلومات، الحوافز، الموارد الأخرى):

أظهرت النتائج الخاصة بمجال المعلومات والمبينة في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية جاء متوسطاً يكاد يصل الى الواقع المرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئات تدريسها ، وأيضاً جاءت النتائج الخاصة بمجالي الحوافز والموارد الأخرى والمبينة في الجدولين (٩، ١٠) على التوالي أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية فيهما جاء متوسطاً ولكنه متوسط منخفض .

ويمكن تفسير ذلك لاعتقاد رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية أن العوامل المتعلقة ببيئة العمل ومنها المعلومات هي عوامل داعمة للأداء يجب توافرها حتى يرتفع واقع أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، حيث يؤدي عدم توافر تلك العوامل إلى عدم وصول الأداء إلى الواقع المطلوب حتى لو تلقى أعضاء هيئة التدريس تدريباً متخصصاً، وعلى متخذي القرارات أن يبحثوا دوماً عن العوامل الداعمة للأداء، ليستطيعوا تحديد الحلول المبتغاة.

ويرى الباحث أيضاً أن واقع الأداء المرتفع لبيئة العمل يعد مؤشراً واضحاً، على اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بتصميم بيئة العمل، لما تشكله من أهمية كبيرة، ففيه تتم الأنشطة والواجبات الموكلة إلى عضو هيئة التدريس، وفيها يقضي معظم أوقاته، فالعلاقة بين عضو هيئة التدريس وبيئة العمل علاقة تبادلية، فبقدر ما تعطي بيئة العمل

يعطي عضو هيئة التدريس لتحقيق هدف عام هو زيادة الإنتاجية، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود رضى من عضو هيئة التدريس عن عمله.

ويرى الباحث أن السبب قد يعود أيضاً إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤمنون بأهمية تحليل البيئة؛ لأنها تشكل العقبة الأكبر للأداء المرغوب فيه، أي أنه يجب البدء بتقييم أثر العوامل البيئية ثم الانتقال إلى العوامل التي تتعلق بالفرد. ذلك لأن عوامل بيئة العمل (المعلومات، الحوافز، الموارد الأخرى) أقل كلفة للتحسين، وذات أثر أكبر في أداء عضو هيئة التدريس والمجموعة، وهي مكون أساسي للسلوك.

وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة كل من الجزري (٢٠٠٧) والتي بينت نتائجها أن الحوافز ضمن مجموعة العوامل الخاصة ببيئة العمل في نموذج جلبرت ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء العاملين ، وهذه النتيجة نفسها أشارت إليها دراسة دين (Dean, 1994) . كما تتفق نتيجة هذا المحور أيضاً مع نتيجة دراسة العتيبي (١٩٩٦) التي بينت نتائجها أن من معوقات التفويض التي ترجع إلى المرؤوسين عدم وجود نظام الحوافز، كما تتفق نتيجة هذا المحور كذلك مع نتيجة دراسة كونت (Cont, 2006) والتي أشارت أن هناك علاقة سلبية بين درجة عدم التأكد في بيئة الإنتاج وبين نسبة التعويضات والحوافز المقدمة للعامل. كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة براون واتكنز (Brown & Atkins, 1986) التي أشارت نتائجها إلى أن توافر الموارد والخبرات له إسهام كبير في مختلف الموضوعات.

ب- العوامل المتعلقة بالفرد العامل (المعرفة، القدرة، الدوافع):

أظهرت النتائج الخاصة بمجال (المعرفة) والمبينة في الجداول (١١)، أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية فيها جاء (مرتفعاً)(٣،٧١) من وجهة نظرهم. أما مجالا القدرة والدوافع فإن المتوسط الحسابي الكلي

لفقرات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية فيها جاء(متوسطاً) حيث كان متوسطهما الحسابي على التوالي (٣,٥٥ ، ٣,٥٦) ويلاحظ أن المتوسطات بالنسبة لمجالي القدرة والدوافع قريبة من متوسط المعرفة ، بمعنى أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية جاء (مرتفعاً) .

وقد يعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل منها: وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية الفرد العامل (عضو هيئة التدريس) نفسه في تحسين أداء العملية التدريسية، فالأدب التربوي يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه (سواء المتعلقة بالمعرفة، أم القدرة، أم بالدوافع) وتحسين واقع أداء العمل في الجامعات الحكومية السعودية. بالإضافة إلى وجود اتفاق لدى التربويين حول الآثار السلبية المتأتية من غياب الاهتمام بتلك العوامل يمثل عائقاً يمنع الوصول إلى الواقع المرغوب من الأداء، وأن ذلك الأداء المرغوب لن يتحقق حتى لو كان العاملون (أعضاء هيئة التدريس) قد حصلوا على تدريب تخصصي كاف.

إن الاهتمام بالعامل نفسه يعد مؤشراً واضحاً جداً إلى اهتمام المنهجيات الحالية لدى الأقسام الأكاديمية بالتغييرات اللازمة لتحسين واقع الأفراد (أعضاء هيئة التدريس) عن طريق إشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية، والاهتمام بهم على اعتبار أن لهم قدرات وطاقات محدودة في بعض المجالات وأخرى عالية، مع التأكيد على أنه لا يمكن تنميتهم إلا بتوافر ظروف عمل ملائمة تتيح لهم تنمية أعمالهم، إذ إن المنظمات العالمية تقوم بفرض غرامات على مؤسسات العمل التي لا تتوافر فيها ظروف العمل الجيدة للعاملين فيها، والطبيعي أن تكون البداية في المؤسسات التربوية كالجامعات الحكومية من حيث الاهتمام بالموظف، وعدم اعتباره أداة لتحقيق الأعمال دون الاكتراث به كإنسان، لأنها المكان الذي تفرز منه جميع مدخلات الأنظمة الأخرى

من الكوادر البشرية المؤهلة والمناسبة، وعليه يُنصح بالسعي نحو الاهتمام بالعامل البشري وتنميته تنمية شاملة لتصبح عنده القدرة على تأدية الأعمال بصورة جيدة ومنتجة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجزري (٢٠٠٧) التي بينت نتائجها أن للمعرفة أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين أداء العاملين ، وكذلك للقدرة وإمكانات الفرد وطاقاته نفس الأثر ، وبينت كذلك أن الدوافع ضمن مجموعة العوامل الخاصة بالفرد ذات أثر إيجابي كبير في تحسين أداء الشركات مقارنة بباقي العوامل الأخرى.

كما وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة ساعد وحريم (٢٠٠٤) التي بينت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وهذا أيضاً ما أشارت إليه دراسة ألبيرتو (Alberto, 2000) التي بينت نتائجها أن لتطوير الأفراد لقدراتهم وتنمية معارفهم أثراً إيجابياً على تطوير المنتجات والعمليات بشكل دائم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى نوع الكلية ؟

أظهرت نتائج اختبار (ت) المبينة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية تعزى إلى متغير نوع الكلية في جميع مجالات أداة الدراسة (العوامل الخاصة ببيئة العمل، والعوامل الخاصة بالعامل نفسه) باستثناء مجالي المعلومات والمعرفة واللذين أظهرا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع الكلية.

وقد فسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة في مجالي المعلومات والمعرفة إلى عوامل منهـا: اعتقاد رؤساء الأقسام الأكاديمية بصرف النظر عن نوع الكلية التي يعملون فيها (علمية، أدبية) اعتقادهم الأهمية الكبرى لتطوير واقع أداء أعضاء هيئة التدريس فـي الجامعـات الحكوميـة السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك، حيث يسعى رئيس القسم إلـى اسـتثماره كمنهجية لتطوير الأداء، فالأنموذج يعد منهجية جديدة تسعى إلى الاهتمام بالبشر وما ينتجـون ، والأسلوب الذي يؤدون فيه أعمالهم، والأماكن التي تؤدى فيها الأعمال، ولارتباط هذه المنهجية بوجود اختلافات سيكولوجية بين الأفراد ترجع إلى وجود فروق فردية بيـنهم فـي مقـدراتهم ومواهبهم وخبراتهم واستعداداتهم، وكذلك في مقدار ما يوجد لديهم من دافعيـة وحماسـة لأداء العمل ، ودرجة ذكاء كل منهم ، ومقدار خبرتهم المهنية. وقد يعود سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الحوافز والموارد الأخرى والقدرة والدوافع بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية إلى مجموعة عوامل منها: تمسك بعـض أعـضاء هيئـة التـدريس بمخلفات الإدارة القديمة السلبية كالبيروقراطية التي دامت فترات زمنية طويلة ولا تـزال إلـى الوقت الحالي من هياكل رأسية صاعدة وليست هابطة مما يؤدي إلى تفاوت واقـع الأداء لـدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك فقـد يعـد ضعف القرار الأكاديمي المتخذ من قبل رؤساء الأقسام الاكاديمية في مجالي (العوامل الخاصـة ببيئة العمل، والعوامل الخاصة بالعامل نفسه) سبباً في وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حيث ضعف نظام الحوافز الذي يسبب ضعف الدافعية وعدم وجود رؤية مشتركة فيما يتعلق بالإدارة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي المبينة في الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات أداة الدراسة (المعلومات ولصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ، الحوافز ولصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد، والموارد الأخرى ولصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد، والقدرة والدوافع ولصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد) ، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المعرفة.

وقد يعزى السبب في عدم وجود فروق في مجال المعرفة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بصرف النظر عن رتبتهم الأكاديمية لهم يعتقدون بأهمية عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية وضرورة الاهتمام به، حيث يتطلب ذلك جهوداً كبيرة من الحكومات والهيئات من أجل التحسين والتطوير، ذلك أن أي بناء لهم لا يأخذ في اعتباره توجيههم إلى التكيف والانسجام مع البيئة التي يعيشون فيها ، ويهيئ لهم فرص الكشف عن العلاقات المتبادلة والروابط القائمة بينهم وبين الظواهر المحيطة بهم، فإن ذلك يعد بناءً ناقصاً وبعيداً عن الاتجاهات التربوية السليمة، لأن من حق كل موظف أن يستثمر كل ما لديه من قدرات وطاقات تحقيقاً لذاته كإنسان، بحيث

تتمُّ تهيئته وبناؤه كي يسهم بنشاط وإيجابية في عمله ، ويشعر بهويته ويحقق ذاته وفق إمكاناتـــه داخل مجتمعه وخارجه لتأدية رسالته كاملةً غير منقوصة.

وقد يعود السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مجالات الحوافز والموارد الأخرى والقدرة والدوافع ولصالح عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد إلى تمتع عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد بعزيمة قوية ودافعية كبيرة للعمل الأكاديمي مما يجعلهم يبحثون عن كل جديد من أنماط وأساليب جديدة قد تكون أكثر جدوى ، وسعيهم إلى رفض المنهجيات المعاصرة والسعي إلى منهجية حديثة يستطيعون من خلالها تطوير أعمـــالهم وأدائهم وإنجازاتهم في الأقسام الأكاديمية ، وهذا يؤكد دور المجالات السابقة الذكر في تنمية أداء عضو هيئة التدريس.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابـــع: هـــل هنـــاك فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية فـــي الجامعـــات السعودية بناءً على نموذج جلبرت لتعديل السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئـــات التـــدريس تُعزى إلى سنوات الخبرة التدريسية ؟

أظهرت نتائج اختبار شيفيه والمبينة في الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكوميـــة الـــسعودية تعزى إلى متغير الخبرة في جميع مجالات أداة الدراسة (العوامل الخاصة ببيئة العمل، والعوامل الخاصة بالعامل نفسه). ففي مجال المعلومات كانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميـــة الذين تزيد عدد سنوات خبرتهم على (١٠ سنوات). ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعـــود إلى أن المهمة الرئيسة والأساسية للمنظمة التربوية المعاصرة (الجامعات) هي البقـــاء متقدمـــة

ومتفوقة على التغيير، ومحاولة للخروج بالنظم التربوية من قوالبها التقليدية وجعلها في وضع يتلاءم مع مؤسسات المجتمع، وهذا يستدعي تطوير استراتيجية تربوية متطورة للسنوات القادمة، قادرة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات قبل حدوثها، قادرة على مواجهة التحدي المتعلق بالقيادة والإدارة الفاعلة للألفية الجديدة، ببذل الجهد من أجل الاختيار بين السبل والطرق المتعددة لتقود مسيرة هادفة لتحقيق التقدم والنمو للعملية التربوية لمختلف أبعادها، وهذا لا يتحقق إلا بوجود أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الكبيرة الفاعلة.

أما في مجالات الحوافز والموارد الأخرى والمعرفة والقدرة فقد كانت الفروق فيها لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم (من ١- ٥ سنوات)، بينما جاءت الفروق في مجال الدوافع لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات).

وربما يشير ذلك إلى لجوء رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم (١-٥ سنوات) إلى إثبات الذات من خلال البحث عن أنماط وأساليب جديدة قد تكون أكثر جدوى، وسعيهم إلى رفض المنهجيات المعاصرة والسعي نحو منهجية جديدة، يستطيعون من خلالها تطوير أعمالهم وإنجازاتهم في أقسامهم، وهذا يؤكد دور التنمية المهنية للموظف، ليستطيع تطوير أطر مستقبلية جديدة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإن الباحث قد خرج بجملة من التوصيات والمقترحات يأمل أن تسهم في رفع واقع أداء رؤساء الأقسام في الكليات في الجامعات السعودية ، تمثّلت تلك التوصيات والمقترحات فيما يلي :

١- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المعرفة في رفع واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس ، إذ جاءت في المرتبة الأولى من بين مجالات واقع أداء أولئك الرؤساء المختلفة، وعليه يوصي الباحث بما يلي:

أ) ضرورة توفير برامج تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على استخدام نظام المعلومات بهدف رفع واقع أدائهم.

ب) أخذ الواقع المعرفي بعين الاعتبار عند ترقيات رؤساء الأقسام ، أو تقدير مكافآتهم .

٢- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية الدوافع في رفع واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس،حيث جاءت في المرتبة الثانية بين مجالات الدراسة الستة ، وعليه يوصي الباحث بوضع المؤسسات التربوية كالجامعات الحكومية معايير مدروسة للاهتمام بأعضاء هيئة التدريس عن طريق إشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية،مع التأكيد على أنه لا يمكن تنميتهم إلا بتوفر ظروف عمل ملائمة تتيح لهم التنمية الشاملة .

٣- وأشارت نتائج الدراسة كذلك إلى أهمية القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته) في رفع واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من

وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس،حيث جاءت في المرتبة الثالثة بعد المعرفة والدوافع وإن كانت ليست بعيدة عنهما ، وعليه يوصي الباحث بما يلي:

أ) ضرورة قيام رئيس القسم بالتحقق الدوري لطبيعة الأماكن(البيئات التعليمية وبيئات العمل) والعناية بها ومتابعتها.

ب) الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٤ – كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية الحوافز في رفع واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها ، وعليه يوصي الباحث بما يلي:

أ) ضرورة إيجاد وتوفير الحوافز المالية والمعنوية مع مراعاة تنوعها حتى يرفع من معنويات أعضاء هيئة التدريس وبالتالي رفع معدل الأداء .

ب) الجدية في مواجهة التثاقل أو التراخي في المهام بما يضمن حرص الجميع على الأداء الأفضل .

٥– بناءً على ما أظهرته الدراسة خاصة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة من ندرة الدراسات في مجالها خاصة في المملكة العربية السعودية ، فإن الباحث يوصي بضرورة إجراء المزيد من البحوث المتخصصة في مجال واقع أداء رؤساء الأقسام في الجامعات ، لتشمل جميع مدن ومناطق المملكة العربية السعودية، حتى تكون نتائجها أكثر شمولية ودقة وليفاد من التوصيات التي تخرج بها تلك الدراسات والبحوث في جميع الجامعات.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية:

- أبوجادو، صالح (٢٠٠٥). **سيكولوجية التنشئة الاجتماعية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- أبو الخير، حمدي (١٩٩٩). **الإدارة بين النظرية والتطبيق**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون (٢٠٠٤). **عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- آل زاهر، علي ناصر (١٤٢٥هـ). **تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- بدوي، أحمد (٢٠٠٠). **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، بيروت: مكتبة لبنان.

- بدوي، احمد ومصطفى، محمد (١٩٩٩). **معجم مصطلحات القوى العاملة**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٠). **تكنولوجيا تنمية الموارد البشرية وتقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- الجزري ، ميسون (٢٠٠٧). **أثر تطبيق هندسة السلوك لجلبرت في تحسين أداء شركات صناعة الدواء الأردنية**. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- حسين، عبد الفتاح (١٩٩٩). **الأعمدة السبعة للإشراف الفعال**، الجيزة: مطبعة النيل.

- حياصات، خالد (٢٠٠٥). **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الدحلة، فيصل (٢٠٠١). **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج.** عمان: المكتبة الوطنية.

- درة، عبد الباري (١٩٩٨). **تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية**". ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا بالطائف، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- درة، عبد الباري (١٩٩٨). **الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي.** عمان: دار وائل للنشر .

- دره، عبد الباري (٢٠٠٣). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات.

- الدلبحي، سيف (١٤١٧هـ). **أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء.** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الدهشان، جمال والسيسي، جمال (٢٠٠٥). **أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.** بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثانى عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ''تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد. جامعة عين شمس – ديسمبر.

- الربيحات، إبراهيم (٢٠٠١). **المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الزبيدي، سلمان (٢٠٠٠). **مشكلات التعليم العالي في الوطن العربي** (دراسة وصفية تحليلية). طرابلس، ليبيا.

- ساعد، رشاد وحريم، حسين (٢٠٠٤). **دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن**. بحث مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، غير منشورة، جامعة الزيتونة، عمان (٢٦-٢٨) نسيان ٢٠٠٤.

- السامرائي، نعمان (٢٠٠٠). **دراسة في المعرفة الثقافية والقيم والمجتمع**. لندن، دار الحكمة.

- سليم، عبد السلام (١٩٩٨). المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ٤١ (٤٨ و٤٩).

- سنبل، عبد العزيز والخطيب ، ومتولي (٢٠٠٨). **نظام التعليم في السعودية**. الرياض، دار الخريجي.

- شاهين، محمد (٢٠٠٤). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. ورقة علمية أعدت **لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني** الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الممتدة من ٢٠ إلى ٢٣ آب/٢٠٠٤.

- الشربيني، عبد الفتاح (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للعلوم الأمنية بعمان، ١ (٣)، ١٢-٢٥.

- الشيخ سالم، فؤاد (٢٠٠٠). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط٦ . عمان: مركز الكتاب الأردني.

- صائغ، عبد الرحمن (١٩٩٩). مقياس واقع أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. **حولية كلية التربية**، جامعة قطر، ١٢ (٣)، ٢٧٩-٣٣٠.

- الصرايرة، خالد (٢٠٠٥). **التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وأدائهم الوظيفي.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- عبد الوهاب، علي (٢٠٠٠). **استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز.** القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- العديلي، ناصر (١٩٩٩). **إدارة السلوك التنظيمي.** الرياض: مرام للمطابع الإلكترونية.

- علاقي، مدني (١٩٩٨). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية.** جدة: مكتبة دار جدة.

- عقيلي، عمر (٢٠٠٦). **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة.** عمان: دار زهران.

- العواملة، نائل (٢٠٠٠). نطاق الإشراف في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية،** ٥ (١)، ٣١-٤٥.

- العواملة، نائل (١٩٩٥). **تطور المنظمات: المفاهيم والهياكل.**عمان: مركز أحمد ياسين.

- فرحات، فاروق (١٩٩٩). **التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين.** الرياض: مطابع نجد.

- فهمي، منصور (١٩٩٩). إنتاجية العمل بناءً على الدواع والحوافز، **إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة.** ١ (١٧)، ١١-١٩.

- قانع، مريوان (١٩٨٩). **أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الصناعات الصوفية في أربيل.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية: بغداد، العراق.

- القيسي، علي (2005). **واقع كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بواقع الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعــات الأردنيــة العامــة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

- محجوب، بسام (٢٠٠٤). **إدارة الجامعات العربية بناءً على المواصفات العالمية.** القــاهرة: المنظمة العربية للنشر.

- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح (٢٠٠٤). **إدارة الإنتاج والعمليات.** عمان: دار وائل.

- محمود، محمد (١٩٩٧). **الإدارة العامة المقارنة.** الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

- نيلز، جوران ترجمة مركز الخبرات المهنية (٢٠٠٠). **الأداء البشري الفعّال.** القاهرة: مركز الخبرات المهنية ط ١.

- المصري، جميل (٢٠٠٥). **الحاجات الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية.** أطروحة دكتوراة غير منــشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- مطاوع، إبراهيم (٢٠٠٣). **الإدارة التربوية في الوطن العربي** (أوراق عمل عربية وعالمية). (ط١)، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- المطيري، سعود (٢٠٠٧). **أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- المعايطة، رقية (٢٠٠٥). **تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية بناءً على هندسة الارجونوميكــا.** أطروحــة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

– نيلز، جوران ترجمة مركز الخبرات المهنية (٢٠٠٣). **الأداء البشري الفعّال.** القاهرة: مركز الخبرات المهنية ط٢.

– هاشم، زكي (١٩٩٥). **الجوانب السلوكية في الإدارة.** الكويت: وكالة المطبوعات.

– هاينز، ماريو (١٩٨٨). **إدارة الأداء الشامل للإشراف الفعال.** ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: معهد الإدارة العامة.

– وزارة التعليم العالي(٢٠٠٠) **التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.** ١٩٩٩–٢٠٠٠.

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية.

- Alberto, C. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness? **Journal of Knowledge Management**. 4(1) Available on: http://www.lib.nmi.com/Empowerment

- Aldosary, S. & Garba, B. (2006). Inter Organizational Coordination (IOC) and Manpower Planning in Saudi Arabia: the Case of the Education & Training System (ETS) Implementation Policy. **International Journal of Management**., Vol.15, No.2 , P11561.

- Bob, C. (2007). The Important Contribution of Marked Research To Human Performance Technology. **Journal of Performance Improvement**. 46 (2). 22-25.

- Boyatzis, R. (1995). **The Concept of Manager; a Model for Effecting Performance.** New York: John Wiley and Sons.

- Brown, G & Atkins, M. (1988) . **Effective Teaching in Higher Education** . London, NewYork :Methuen.

- Chung, K. & Megginson, L. (1999). **Organizational Behavior**: Developing Managerial Skills. New York: Harper & Row Publishing Co.

- David, H. Debbie, M. Xuemei, W & Scott, S (2006). **A Case Study on the Development and Implementation for a Graduate Level Human Performance Technology Course**. Washington, DC: ISPI Press.

- Davis, K. (1981). **Human Behavior at Work: Organizational Behavior.** New York: McGraw Hill Publishing Co.

-Dean, P. and Ripley, D. (1997). **Performance Improvement Pathfinders.** Washington: The International Society for Performance Improvement.

- Gayeski, D. (2001). **Establishing the Practices and Philosophy of Performance Technology:** What We Know and What We Still Need to Learn. (on Line) .Available:http:/www.omnicomassociates.com/pt-accept. html.

- Gayeski, D. (1999). **Frontiers for human performance technology in contemporary organizations. In H.D. Stolovitich and E.J Keeps** (Eds), Handbook of human performance technology: Improving individual and organizational performance world wide. San Francisco: Jeossey-Bass.

- Gilbert, T. (1978). **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. NewYork: McGraw-Hill, (Tribute edition published by HRD Press and ISPI Publications, Washington, D.C

- Hanson, D. (2000). **Creating Teams That Really**. New York, pp. 3-8.

- Harless, J (1987). **Front End Analysis Workshop**. Newnan, GA: Oxford University Press, New York

- Jennifer, R. Darlene, J. (2007). An Appreciative View of Human Performance Technology. **Journal of Performance Improvement**. 46(5). 36-43.

- Kimfong, L. Therese, S. & Schott, P. (2006). From Theory to Practice-Utilizing Human Performance technology to Assess Computer Security In an

Educational Setting. **Journal of Performance Improvement**. 42 (9). 566-575.

- Jowet, P. & M. Rothwell (2000). **Performance Indicators in Public Sector.** London: Macmillan Press

- Mager, R. & Pipe, P. (1984). **Analyzing Performance Problems**. Belmont, CA: Lake Publishing Co.

- Molenda, M. & Pershing, A. (2003). **The Strategic Impact Model: An Integrative Approach to Performance Improvement** (PI) and Instructional Systems Design (ISD), In Search of the Elusive ADDIE Model.

- Neumann, R. (2000). **Evaluation in Higher Education**. London: Macimillan Company.

- O'Driscoll, T. (1999). **Achieving Desired Business Performance: A Framework for Developing Human Performance Technology in Organizations.** Washington: International Society for Performance Improvement

- Organizational Performance Levers. Sausalito, CA(1995): **Vanguard Consulting Group**, Inc., New York. pp. 35-6.

- Pershing. J. (2006). **Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, Potential.** Forward by Stolovitch, H.D & Keeps, E.J. San Francisco: An Imprint of Wiley Publishers.

- Rawlins, B & Garrison, K & Lynam, P & Brechin, S & Njeru, A & Rakuom, C. (2003). **High-Performing Reproductive Healthcare Facilities in Kenya**: Why They Exceed Expectations, Jhpiego Technical Report, United States Agency for International Development.

- Settle, K. (1999). A study of Superintendent and Principals Perception of Selected Criteria for Evaluation High School Principals, **Dissertation Abstract International**. V (54), No.9, A 5419.

- Skinner, B. (1969). **Contingencies of Reinforcement**: A Theoretical Analysis. New York: Appleton-Century-Crofts,.

- Stolovitch, H & Keeps E. (1999). **Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing Performance Problems in Organizations.** San Francisco: Jossy-Bass Publishers

- Schaffer, S (2004). Supporting Performance in a Teacher Education System. **Journal of Educational Computing Research**. 14(3), 3-13.

- Sharon, L. (2006). Quantitative, Qualitative and Quasitative inquiries in Human Performance Improvement. **Journal of Performance Improvement** 45, (9). 8-13.

- William, B. (1999). **Performance Maasurment Evaluation and Incentive**. Boston: Harvard Business school Press.

الملاحق

ملحق رقم (١)
الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ / الدكتور.............................. الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

بعد التحية...

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس** " استيفاء لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانه هي: استبانة تقيس واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس. ونظراً لكونكم من ذوي الدراية والاختصاص ، فإن الباحث يضع هذه الأداة بين أيديكم للتعرف على مدى ملاءمتها لهدف الدراسة، لذا يرجى وضع إشارة (X) بالحقل الذي ترونه مناسباً إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانتين آملاً تدوين ملاحظاتكم وإضافاتكم في المكان المخصص.

وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي واحترامي.

الباحث

سعيد بن علي الزهراني

التعريف بأنموذج هندسة السلوك لجلبرت:

يعد أنموذج هندسة السلوك (Behavior Engineering Model) أحد النماذج الهامــة ضــمن حركة تكنولوجيا الأداء البشري للعالم توماس جلبــرت (Human Performance Technology). بل يعتبر الأنموذج الرائد في هذه الحركة وطوره العالم حلبرت عام ١٩٧٨، وما زال المهتمون فــي القرن الحالي يتناولونه بالبحث والتطبيق والتجريب لحيويته العالمية. ويتناول هذا الأنمــوذج مــسائل تركز على تصحيح البيئة التي يعمل فيها الفرد بدلاً من البقاء بحدود تغيير (الفــرد العامــل نفــسه)، ومشاركة العاملين أنفسهم في تنمية الأداء ، وتشخيص الأولويات والتخطيط لها، كما يركز الأنمــوذج على محيط الفرد العامل في مواقع العمل.

وحسب جلبرت فإنه بمراعاة عوامل البيئة التي تناولها أنموذجه في هندسة السلوك، يمكن تحقيــق فرصاً أفضل لتحسين مستويات الأداء المطلوبة والمتوقعة من الفرد والمؤسسة ، والعمل على تنميتها وإيصالها للواقع المطلوب ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتقوية موقفها التنافسي عبــر التحــسين المستمر لأدائها.

استبانة واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولا : العوامل الخاصة ببيئة العمل (المعلومات، والموارد الأخرى، و الحوافز)							
أ- المعلومات							
١-	يقوم رئيس القسم بتوفير وتحديث المعلومات عن مقاييس الأداء دورياً						
٢-	يقوم رئيس القسم بإتاحة المعلومات المتعلقة بوصف الأداء المتوقع من الأفراد والوحدات المختلفة ككل						
٣-	تبدي إدارة القسم اهتماماً بتطوير أسس العمل التي توضح أسلوب الأداء المطلوب						
٤-	تهتم إدارة القسم بضمان حصول العاملين على التغذية المعلوماتية الراجعة ذات العلاقة بالأداء						
٥-	تقوم إدارة القسم بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل وقبول الأفراد لها						
٦-	يسعى القسم لتسهيل دخول المستخدمين المخولين إلى منظومة المعلومات ما دامت تساعد في توجيه وتنفيذ الأداء						
٧-	تسمح طبيعة شبكة المعلومات في القسم الأكاديمي بإمكانية تغيير وتطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء كماً						
٨-	يقوم رئيس القسم باستمرار بعمل برامج تدريبية للعاملين على استخدام نظام المعلومات بهدف رفع واقع أدائهم						
٩-	يوفر النظام المستخدم في القسم السرعة المطلوبة في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب						
ب- الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) حسب أنموذج جلبرت لهندسة السلوك							
١٠-	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من أن المواد الداخلة في العمليات تلبي حاجات الأداء البشري من حيث تصميمها						
١١-	تقوم إدارة القسم بالتحقق دورياً من أن المواد الداخلة في العمليات تلبي فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث سهولة استخدامها						
١٢-	يقوم القسم بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد الداخلة في العمليات تلبي حاجات الأداء البشري من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام						
١٣-	يقوم القسم بالتطوير المستمر لمنظومة التزويد أو التجهيز بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل						

١٤-	تحرص إدارة القسم أن تكون بيئة المكان الذي تحفظ فيه المواد المساعدات مناسبة						
ج- الحوافز							
١٥-	يوفر القسم نظاماً للحوافز المالية مرتبطاً بالأداء						
١٦-	يتميز نظام الحوافز المالية والمعنوية في القسم بالتنويع						
١٧	يحرص القسم على أن يكون نظام الحوافز المالية والمعنوية متناسبً مع مستوياتها لدى الجامعات الأخرى						
١٨-	يراعي القسم بشكل خاص أن يجعل فرص التقدم الوظيفي من بين الحوافز المتاحة لجميع العاملين						
١٩-	تطبق إدارة القسم شعار العدالة في منح الحوافز لجميع العاملين دون تمييز بناءً على واقع أدائهم فقط						
٢٠-	يقوم القسم الأكاديمي بالتحقق المستمر من أن الحوافز الممنوحة للعاملين ترتبط فعلياً بإنجاز الأعمال المطلوبة منعاً للتحيز السلبي أو الإيجابي.						
٢١-	يحرص القسم على أن تكون تبعات الأداء السلبي واضحة للعاملين						
٢٢-	تتوقف الحوافز في القسم على نتائج تقويم الأداء						
٢٣-	يعمل القسم على بقاء القوى البشرية واستقطابها من خلال الحوافز المادية						
٢٤-	يسعى القسم لشمول الحوافز المادية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية						
٢٥-	يوفر القسم نظاماً للحوافز المالية مرتبطاً بالأداء						
ثانياً: العوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه حسب أنموذج جلبرت وهي: المعرفة، والقدرة، والدوافع							
أ- المعرفة							
٢٦-	يهتم القسم بأن تكون برامجها التدريبية المقدمة للعاملين فيها مصممة بطريقة علمية ومنهجية تلبي متطلبات بلوغ الأداء المثالي						
٢٧-	يهتم القسم بمنح العاملين المتدربين تفرغاً تاماً من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة						
٢٨-	يسعى القسم لإتاحة نشر المعرفة بوسائل مختلفة بما في ذلك النشرات والكتيبات والمطويات						
٢٩-	يعتبر القسم ميزة امتلاك العاملين للمعرفة الخاصة بالمهارات التخصصية سبباً في تفضيل توظيفهم عمن سواهم						
٣٠-	توفر الجامعة فرص التدريب اللازم للعاملين						

٣١-	يعتقد القسم أن توفير فرص التدريب اللازم للعاملين يساعد في تنمية العاملين وظيفياً ويطور العمل						
٣٢-	يدرك القسم بأن المعرفة العلمية متطورة ولا بد من تحديثها لذلك فهي تتلمس طبيعة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين						
ب- القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)							
٣٣-	يسعى القسم للتحقق من أن قدرات العاملين الحالية تمكنهم من تقديم الأداء المقبول وصولاً للأداء الأنموذجي المرغوب						
٣٤-	يتأكد القسم من التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات أداء وظائفهم						
٣٥-	يتبنى القسم سياسة توظيف الأشخاص الموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة						
٣٦-	يهتم القسم بتدعيم قدرات العاملين باعتبار ذلك استثماراً ذا عائد						
٣٧-	يسعى القسم لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب						
٣٨-	يسعى القسم لتطوير مقاييس لتقييم قدرة العاملين على العمل						
ج- الدوافع							
٣٩-	يقدر القسم دوافع العاملين فيها وتطورها						
٤٠-	يتلقى القسم الحوافز المناسبة التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من العاملين ودوافعهم						
٤١-	يهتم القسم بالأفكار الإبداعية للعاملين						
٤٢-	يسعى القسم لتعميق إدراك العاملين لأهمية وقيمة ما يقومون به من فوائد						
٤٣-	يراعي القسم التوافق بين أهداف العاملين وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف الجامعة						
٤٤-	يعمل القسم على استقطاب عاملين ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه						
٤٥-	يسعى القسم نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة بالوصول للأداء المتميز حسبما توكل إليهم مسؤولياتهم						

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
١	الدكتور ابراهيم العودة	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٢	الدكتور أحمد الشريف	لغة عربية	جامعة الملك سعود
٣	الدكتور أحمد الكيلاني	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤	الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥	الدكتور حمود الشهراني	إدارة تربوية	جامعة الملك خالد
٦	الدكتور صالح الشمراني	قياس ونقويم	جامعة الملك سعود
٧	الدكتور عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨	الدكتور عبد الله الشهري	إدارة تربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود
٩	الدكتور عبد العزيز الخليفة	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
١٠	الدكتور محمد الخطيب	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
١١	الدكتور مصطفى متولي	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور / .... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس** " استيفاء لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تقيس واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها . والمطلوب قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعناية، والتعبير عن وجهة نظركم الخاصة بأمانة بناءً على خبرتكم التربوية. تتكون الأداة من (٤٤) فقرة . يرجى وضع إشارة (×) في الخانة المقابلة للفقرة في أحد الأعمدة المقابلة لها التي تنطبق عليها وجهة نظرك. أرجو الجدية والموضوعية عند تعبئة هذه الأداة ، وسوف تحاط إجاباتكم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة ، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي واحترامي.

الباحث

سعيد بن علي الزهراني

أولا المعلومات الشخصية :

الكلية:

علمية ☐

أدبية ☐

الخبرة:

١-٥ سنوات ☐ **من ٦-١٠ سنوات** ☐ **أكثر من ١٠ سنوات** ☐

الرتبة الأكاديمية:

☐ **أستاذ**

☐ **أستاذ مشارك**

☐ **أستاذ مساعد**

التعريف بأنموذج هندسة السلوك لجلبرت :

يعد أنموذج هندسة السلوك أحد النماذج الهامة لحركة تكنولوجيا الأداء البشري للعالم (توماس جلبرت) ومازال المهتمون في القرن الحالي يتناولونه بالبحث والتطبيق والتجريب لحيويته العالمية. ويتناول هذا الأنموذج مسائل تركز على مفهوم الأداء وعناصره ومستوياته أمام أصحاب القرار ومخططي التطوير وواضعي خطط التنمية مما يسهل تصحيح البيئة التي يعمل فيها الفرد بدلاً من البقاء بحدود تغيير (الفرد العامل نفسه) ، ومشاركة العاملين أنفسهم في تنمية الأداء ، وتشخيص الأولويات والتخطيط لها ، كما يركز الأنموذج على محيط الفرد العامل في مواقع العمل. ويتكون أنموذج جلبرت من مجالين هما: العوامل الخاصة ببيئة العمل وتتضمن (المعلومات، والحوافز، والموارد الأخرى كالأدوات والوقت والمواد). والعوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه حسب أنموذج جلبرت وهي (المعرفة، والقدرة، والدوافع). وحسب جلبرت فإنه بمراعاة عوامل بيئة العمل التي تناولها أنموذجه يمكن تحقيق فرصاً أفضل لتحسين مستويات الأداء المطلوبة والمتوقعة من الفرد والمؤسسة والعمل على تنميتها وإيصالها للواقع المطلوب وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتقوية موقفها التنافسي عبر التحسين المستمر لأدائها.

استبانة واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أنموذج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس

رقم الفقرة	الفقرات	يقوم به رئيس القسم بصفة				
		دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
أولاً : العوامل الخاصة ببيئة العمل (المعلومات، والحوافز، والموارد الأخرى)						
أ- المعلومات						
١-	يقوم رئيس القسم بتحديث المعلومات عن مقاييس الأداء دورياً					
٢-	يقوم رئيس القسم بتوفير المعلومات المتعلقة بوصف الأداء المتوقع من عضو هيئة التدريس					
٣-	يبدي رئيس القسم اهتماماً بتطوير أسلوب الأداء المطلوب من عضو هيئة التدريس					
٤-	يهتم رئيس القسم بضمان حصول عضو هيئة التدريس على التغذية الراجعة ذات العلاقة بالأداء					
٥-	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل وقبول أعضاء هيئة التدريس لها					
٦-	يركز رئيس القسم على العمليات النفسية التي تنظم علاقات انسجامية مع البيئة					
٧-	تسمح طبيعة شبكة المعلومات في القسم الأكاديمي بإمكانية تغيير وتطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء كماً نوعاً					
٨-	يقوم رئيس القسم بعمل برامج تدريبية لأعضاء هيئته التدريس على استخدام نظام المعلومات بهدف رفع واقع أدائهم					
٩-	يلتزم رئيس القسم بدراسة طاقة العمل في النشاط البشري					
ب- الحوافز						
١٠-	يوفر رئيس القسم نظاماً للحوافز المالية والمعنوية مرتبطاً بالأداء					
١١-	يتميز نظام الحوافز المالية والمعنوية في القسم بالتنوع					
١٢-	يسعى رئيس القسم إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارة أكبر في مجال العمل					

١٣-	يراعي رئيس القسم بشكل خاص أن تكون فرص التقدم الوظيفي من بين الحوافز المتاحة لجميع العاملين					
١٤-	يطبق رئيس القسم العدالة في منح الحوافز لجميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز بناءً على واقع أدائهم فقط					
١٥-	يسعى رئيس القسم نحو إيجاد بيئة تنظيمية أكثر مرونة					
١٦-	يعمل رئيس القسم نحو ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس					
١٧-	تتوقف الحوافز في القسم على نتائج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس					
١٨-	يعمل رئيس القسم على استقطاب القوى البشرية المؤهلة من خلال الحوافز المادية					
١٩-	يسعى القسم لشمول الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أفكاراً إبداعية					
ج- الموارد الأخرى (الأدوات والوقت والمواد) حسب أنموذج جلبرت لهندسة السلوك						
٢٠	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من طبيعة الأماكن التي يتم فيها العمل					
٢١	يقوم رئيس القسم بالتحقق دورياً من الأساليب التي تؤدى بها الأعمال					
٢٢	يقوم القسم بالتحقق من أن الأجهزة المستخدمة تلبي حاجات أداء أعضاء هيئة التدريس من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام					
٢٣	يقوم رئيس القسم بالتطوير المستمر لمنظومة التجهيز بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل					
٢٤	يحرص رئيس القسم أن تكون البيئة التي تحفظ فيها المواد والمستلزمات آمنة					

رقم الفقرة	الفقرات	يقوم به رئيس القسم بصفة				
		دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
ثانياً: العوامل الخاصة بالفرد العامل نفسه حسب أنموذج جلبرت وهي : المعرفة، والقدرة، والدوافع						
(أ) المعرفة						
٢٥-	يهتم رئيس القسم بأن تكون البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مصممة بطريقة علمية ومنهجية					
٢٦-	يدرك رئيس القسم دور المؤثرات الإعلامية المرئية والمسموعة في بيئة العمل					
٢٧-	يسعى رئيس القسم لإتاحة نشر المعرفة بوسائل مختلفة بما في ذلك النشرات والكتيبات					
٢٨-	يدرك رئيس القسم أهمية إيجاد بيئة مثالية لأعضاء هيئة التدريس من خلال اكتشافه لذاته وإمكاناته					
٢٩-	يحث رئيس القسم الجامعة على أن توفر فرص التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس					
٣٠-	يعتقد رئيس القسم أن توفير فرص التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس يساعدهم في تميتهم وظيفياً في تطوير أدائهم					
٣١-	يدرك رئيس القسم بأن المعرفة العلمية تتطلب التحديث المستمر لتلبي الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس					
(ب)	**القدرة (طاقات الفرد وإمكاناته)**					
٣٢-	يتحقق رئيس القسم من أن قدرات أعضاء هيئة التدريس تمكنهم من الأداء المقبول وصولاً للأداء الأنموذجي المرغوب.					
٣٣-	يتأكد رئيس القسم من التوافق بين قدرات أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات أداء وظائفهم .					
٣٤-	يتبني رئيس القسم سياسة توظيف أعضاء هيئة التدريس من الموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة.					
٣٥-	يهتم رئيس القسم بتدعيم قدرات أعضاء هيئة التدريس					
٣٦-	يسعى رئيس القسم لوضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب					
٣٧-	يسعى رئيس القسم لتطوير مقاييس لتقييم قدرة أعضاء هيئة التدريس على العمل الجامعي					

رقم الفقرة	الفقرات	يقوم به رئيس القسم بصفة دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
(ج) الدوافع						
٣٨-	يقدر رئيس القسم دوافع أعضاء هيئة التدريس وتطورها					
٣٩-	يتبنى رئيس القسم الحوافز المناسبة التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس ودوافعهم					
٤٠-	يهتم رئيس القسم بالأفكار الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس					
٤١-	يسعى رئيس القسم لتعميق إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية وقيمة ما يقومون به من أعمال					
٤٢-	يراعى رئيس القسم التوافق بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف الجامعة					
٤٣-	يعمل رئيس القسم على استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل الجامعي وحقائقه					
٤٤-	يسعى رئيس القسم نحو تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بالرغبة بالوصول للأداء التميز حسبما توكل إليهم مسؤولياتهم					